

Vysoké učení technické v Brně

Fakulta podnikatelská

Ústav ekonomiky

## **POPISNÝ SOUBOR ZÁVĚREČNÉ PRÁCE**

Autor: Petr Dojmazov

Název závěrečné práce: Návrh marketingového řízení firmy

Název závěrečné práce ENG: The Proposal of Marketing Management of Company

Anotace závěrečné práce: Cílem této diplomové práce je analýza současného stavu komunikační agentury Aetna spol. s r.o. a následné navržení vhodné marketingové strategie, která by měla zajistit úspěšný rozvoj firmy a její uplatnění na trhu komunikačních agentur. Zvláštní důraz byl kladen na analýzu současného stavu a na základě jejího vyhodnocení byla stanovena nová vize a nový směr, kterým by se agentura měla ubírat, tak aby obstála v konkurenčním boji i v budoucnu.

Anotace závěrečné práce ENG: The goal of this diploma thesis is the analysis of current situation of communication agency Aetna, s.r.o., and following suggestion of a suitable strategy, which should provide successful development of the company and its implementation in the market of communication agencies. The emphasis was put especially on the analysis of the current situation and on the basis of its evaluation, new vision and new direction for the agency to follow in order to be successful and competitive even in the future.

Klíčová slova: Strategie, Marketing, Management, Komoditní trh

Klíčová slova ENG: Strategy, Marketing, Management, Commodity Market

Typ závěrečné práce: diplomová práce

Datový formát elektronické verze: pdf

Jazyk závěrečné práce: čeština

Přidělovaný titul: Ing.

Vedoucí závěrečné práce: doc. PhDr. Iveta Šimberová, Ph.D.

Škola: Vysoké učení technické v Brně

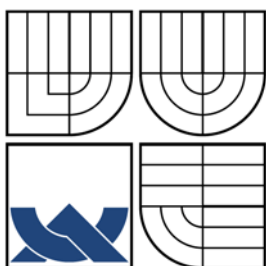
Fakulta: Fakulta podnikatelská

**POPISNÝ SOUBOR ZÁVĚREČNÉ PRÁCE**

Ústav / ateliér: Ústav ekonomiky

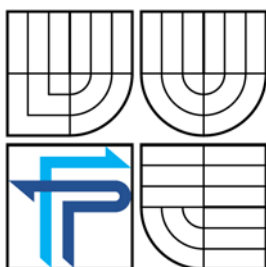
Studijní program: Ekonomika a management

Studijní obor: Podnikové finance a obchod



**VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ**

**BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY**



**FAKULTA PODNIKATELSKÁ**

**ÚSTAV EKONOMIKY**

**FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT**

**INSTITUTE OF ECONOMICS**

## **NÁVRH MARKETINGOVÉHO ŘÍZENÍ FIRMY**

**THE PROPOSAL OF MARKETING MANAGEMENT OF COMPANY**

*DIPLOMOVÁ PRÁCE*

*MASTER'S THESIS*

**AUTOR PRÁCE**

**AUTHOR**

**PETR DOJMAZOV**

**VEDOUCÍ PRÁCE**

**SUPERVISOR**

**doc. PhDr. IVETA ŠIMBEROVÁ, Ph.D.**

**BRNO 2007**

**Zadání:****Cíle, kterých má být dosaženo:**

Cílem práce bude navrhnout změny v současné marketingové strategii firmy, která zajistí úspěšný rozvoj firmy a její uplatnění na náročném trhu.

**Charakteristika problematiky úkolu:**

Úvod

Vymezení problému a cíle práce

Teoretická východiska práce

Analýza problému a současné situace

Návrh marketingového řízení softwarové firmy

Závěr

Seznam použité literatury

Přílohy

**Anotace:**

Cílem této diplomové práce je analýza současného stavu komunikační agentury Aetna spol. s r.o. a následné navržení vhodné marketingové strategie, která by měla zajistit úspěšný rozvoj firmy a její uplatnění na trhu komunikačních agentur. Zvláštní důraz byl kladen na analýzu současného stavu a na základě jejího vyhodnocení byla stanovena nová vize a nový směr, kterým by se agentura měla ubírat, tak aby obstála v konkurenčním boji i v budoucnu.

**Klíčová slova:**

Strategie, Marketing, Management, Komoditní trh

**Anotace – anglicky:**

The goal of this diploma thesis is the analysis of current situation of communication agency Aetna, s.r.o., and following suggestion of a suitable strategy, which should provide successful development of the company and its implementation in the market of communication agencies. The emphasis was put especially on the analysis of the current situation and on the basis of its evaluation, new vision and new direction for the agency to follow in order to be successful and competitive even in the future.

**Klíčová slova – anglicky:**

Strategy, Marketing, Management, Commodity Market

**Bibliografická citace mé práce:**

DOJMAZOV, P. *Návrh marketingového řízení firmy*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2009. 92 s. Vedoucí diplomové práce doc. PhDr. Iveta Šimberová, Ph.D.

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci řešil samostatně s použitím literatury, kterou uvádím v seznamu.

V Brně, dne 15. ledna 2009

.....

**Poděkování:**

Děkuji touto cestou vedoucí diplomové práce doc. PhDr. Ivetě Šimberové, Ph.D. za odborné vedení, cenné rady a připomínky, které mi poskytla při zpracování diplomové práce.

## Obsah

|  |    |
|--|----|
| Úvod.....  | 10 |
| 1. Vymezení problému a cíle práce.....             | 11 |
| 1.1 Cíle práce.....                                | 11 |
| 1.2 Metody a postupy zpracování.....               | 12 |
| 2. Teoretická východiska marketingu .....          | 13 |
| 2.1 Pojem marketing .....                          | 13 |
| 2.2 Vymezení pojmů.....                            | 14 |
| 2.3 Charakteristika marketingových strategií ..... | 15 |
| 2.4 Marketingový mix.....                          | 17 |
| 2.5 Marketingové cíle .....                        | 18 |
| 2.6 Vize a poslání.....                            | 19 |
| 2.7 Marketingové analýzy .....                     | 19 |
| 2.7.1 Analýzy vnějšího prostředí .....             | 20 |
| 2.7.2 SLEPT analýza .....                          | 20 |
| 2.7.3 Další analytické metody .....                | 21 |
| 2.7.4 Hodnotový řetězec .....                      | 21 |
| 2.7.5 Mapa strategických konkurenčních skupin..... | 22 |
| 2.7.6 Porterova analýza 5 sil .....                | 22 |
| 2.7.8 Nákladový řetězec.....                       | 24 |
| 2.7.9 Charakter trhu.....                          | 24 |
| 2.8 Analýzy vnitřního prostředí .....              | 24 |
| 2.8.1 Analýza zdrojů a schopností.....             | 24 |
| 2.8.2 Míra využití zdrojů.....                     | 24 |
| 2.8.3 Míra rentability .....                       | 24 |



|   |    |
|---|----|
| 2.8.4 Finanční analýza .....  | 25 |
| 2.8.5 Hodnototvorný řetězec firmy (primární x podpůrná činnost) ..... | 25 |
| 2.8.6 Portfolio analýza BCE / BE .....                                | 25 |
| 2.9 SWOT analýza (syntéza vnitřní a vnější analýzy) .....             | 26 |
| 2.9.1 Vliv okolí na společnost.....                                   | 27 |
| 3. PRAKTICKÁ ČÁST - Analýza společnosti.....                          | 28 |
| 3.1 Charakteristika společnosti .....                                 | 28 |
| 3.2 Historie společnosti.....   | 28 |
| 3.3 Vize a poslání.....   | 30 |
| 3.4 Organizační struktura společnosti.....                            | 30 |
| 4 Analýzy vnějšího prostředí .....                                    | 32 |
| 4.1 SLEPT analýza .....   | 32 |
| 4.1.1 Shrnutí SLEPT analýzy.....                                      | 33 |
| 4.2 Hodnototvorný řetězec (primární x podpůrná činnost).....          | 35 |
| 4.3 Mapa strategických konkurenčních skupin .....                     | 36 |
| 4.4 Porterova analýza (model 5 sil).....                              | 37 |
| 4.4.1 Konkurenční síly .....  | 37 |
| 4.4.2 Shrnutí Porterovy analýzy .....                                 | 40 |
| 4.5 Nákladový řetězec.....  | 40 |
| 4.6 Charakter trhu .....  | 42 |
| 4.6.1 Závěr.....  | 43 |
| 4.7 Analýza konkurence .....  | 44 |
| 4.7.1 Nadnárodní konkurence .....                                     | 44 |
| 4.7.2 lokální (JM Kraj + Brno) konkurence .....                       | 45 |
| 4.7.3 Hodnocení hlavních konkurentů na lokálním trhu.....             | 46 |

|  |    |
|--|----|
| 5 Analýza vnitřního prostředí .....                                  | 48 |
| 5.1 Analýza zdrojů a schopností.....                                 | 48 |
| 5.2 Míra rentability .....   | 48 |
| 5.3 Finanční analýza .....   | 50 |
| 5.3.1 Makroekonomická analýza .....                                  | 50 |
| 5.3.2 Přehled finančních ukazatelů .....                             | 53 |
| 5.3.3 Analýza zadluženosti a věřitelského rizika .....               | 55 |
| 5.3.4 Analýza likvidity.....   | 57 |
| 5.3.5 Pracovní kapitál společnosti.....                              | 58 |
| 5.3.6 Shrnutí finanční analýzy .....                                 | 59 |
| 5.4 Portfolio analýza BCG / BE .....                                 | 60 |
| 5.5 Metoda 4P .....  | 61 |
| 5.5.1 Identifikace skupin .....                                      | 61 |
| 5.5.2 Shrnutí metody 4P .....  | 64 |
| 5.6 Optimalizace ceny .....  | 64 |
| 5.6.1 Shrnutí optimalizace ceny .....                                | 65 |
| 6 SWOT analýza .....   | 66 |
| 6.1 Definice jednotlivých stránek.....                               | 66 |
| 6.2 Shrnutí SWOT analýzy .....                                       | 70 |
| 6 Návrh marketingové strategie společnosti AETNA, spol. s r. o. .... | 71 |
| 6.1 Cíle společnosti .....   | 71 |
| 6.2 Marketingová strategie .....                                     | 73 |
| 6.3 Návrh koncepce vnitřní strategie .....                           | 74 |
| 6.3.1 Návrh zefektivnění postupů self promotion .....                | 74 |
| 6.4 Marketingová příprava na vstup na trhy EU .....                  | 76 |
| 6.5 Vytvoření systému hodnocení .....                                | 77 |

|   |    |
|---|----|
| 6.6 Katalog úspěšnosti - Reference .....    | 77 |
| 6.7 Sponzoring.....                         | 79 |
| 6.8 Harmonogram marketingové strategie..... | 81 |
| 6.9 Finanční přínosy změny strategie.....   | 82 |
| 6.0 SWOT analýza nové strategie.....        | 84 |
| Závěr .....                                 | 86 |
| Literatura.....                             | 88 |
| Seznam zkratk .....                         | 92 |

## Úvod

Po roce 1989 vznikla celá řada společností a spolu s rozvojem trhů se stávala stále frekventovanějšími pojmy slova jako reklama, propagace, public relations, či marketing. Každý podnikatel by měl v zájmu své vlastní existence určitým způsobem propagovat své služby či výrobky. Čím je daný podnikatel větší a čím má vyšší produkci, tím více by se měl o tyto pojmy v souvislosti se svým podnikáním zajímat. Souvisí to zejména s potřebou identifikace zákaznickových potřeb a přání, přizpůsobením se neustále probíhajícím změnám v okolním světě, vytyčením adekvátních cílů a jasným určením směru, kterým se chceme ubírat. V dnešní době již nestačí napodobovat někoho jiného, k tomu, abychom byli lepší než konkurence, je zapotřebí odlišovat se od ní a nabízet něco jiného, než ostatní. Díky tomu jsou podniky v dnešní době nuceny volit a vymýšlet nové odlišné strategie oproti svým konkurentům.

Trh s reklamou a komunikačními službami v České republice se v novodobé historii stal jedním z nejdynamičtějších trhů vůbec. „V současné době registruje Asociace komunikačních agentur 75 agentur, z nichž přibližně 40% tvoří součást nadnárodních sítí a jsou vlastněny zahraničním kapitálem, zatímco necelých 60% tvoří velké a střední agentury české. Těchto 75 registrovaných agentur realizuje cca 85 % z 20 miliard korun obratu na českém trhu komerčních komunikací.“<sup>1</sup> Kromě těchto zaregistrovaných na trhu působí nepřeberné množství nezaregistrovaných agentur a dalších firem zabývajících se reklamou. Prudký rozvoj potřeby propagace aktivit nebo výrobků jednotlivých podnikatelů vyvolal potřebu vzniku podnikatelských subjektů schopných v této oblasti poskytovat služby a poradenství. Jednou z nich je i společnost AETNA, spol. s r. o., která se zabývá poskytováním služeb a poradenství v oblasti marketingu, komunikace, reklamy, propagace, public relations a médií.

V současné době je v podstatě nemožné existovat bez určité marketingové koncepce, která má pomoci zjistit potřeby trhu a vytyčit směry, kterými na ně adekvátně reagovat. Většina společností produkuje velké množství nejrůznějších informací o sobě a svých výrobcích, což způsobuje přehlcení spotřebitele reklamou. Spotřebitel se stává lépe odolným proti propagačním akcím a reklamním projektům, což nutí reklamní a komunikační agentury ke stále vyšší kreativitě. Naprosto profesionální práce, spolu

---

<sup>1</sup> [www.aka.cz](http://www.aka.cz)

s originálními řešeními, jsou nezbytnou součástí činností všech agentur v oblasti marketingu, komunikace a public relations.

Problematika marketingového řízení a marketingové strategie je nerozlučně spjata s každou podnikatelskou činností. Tato diplomová práce se bude vztahovat ke společnosti AETNA, spol. s r. o., a jejím cílem bude navržení optimální marketingové strategie společnosti.

## **1. Vymezení problému a cíle práce**

### **1.1 Cíle práce**

Expanzivní vývoj v oblasti informačních technologií, spolu se stále se zvyšující náročností požadavku zákazníka a nelítostným konkurenčním bojem, jsou stále větší překážkou pro úspěšnost řady firem. Chce-li být podnik v dnešní době úspěšným, je nezbytné, aby do vnitropodnikových procesů implementoval některý z všeobecně uznávaných postupů. Jedním z takovýchto postupů je i moderní chápání marketingu, jako jednoho z nástrojů pro řízení úspěšné firmy.

Marketing a marketingové řízení je dynamicky se rozvíjející obor v tržním prostředí České republiky. Přístup k aplikaci marketingu může existovat v zásadě dvojí, prostřednictvím vlastních zdrojů firmy či využitím externích zdrojů. Externí zdroje mohou být chápány buď jako outsourcing (nevím, ale asi bych do poznámky pod čarou dala vysvětlení tohoto pojmu – nevíš, kdo si tvoji diplomku bude číst, tak ať je srozumitelná...) či jako podpora společnosti při realizaci některých marketingových aktivit.

Na trhu existuje celá řada subjektů, které firmám a podnikům pomáhají vytvářet jejich marketingovou a komunikační koncepci. Jednou z nich je i společnost AETNA, spol. s r. o.

Přestože je agentura AETNA, spol. s r. o., profesionálem ve svém oboru, budu v rámci této práce analyzovat způsob stávajícího marketingového řízení společnosti. Rovněž se pokusím navrhnout případné změny v současné marketingové strategii společnosti, které mohou usnadnit dosažení stanovených strategických cílů.

**Cílem** diplomové práce je navržení optimální marketingové strategie firmy, která zajistí její úspěšný rozvoj a uplatnění na trzích komunikačních agentur.

Hlavního cíle diplomové práce bude dosaženo prostřednictvím splnění cílů dílčích, které spočívají především v analýze současného stavu společnosti AETNA, spol. s r. o. Pro stanovení marketingové strategie je právě analýza výchozí situace zásadním okamžikem, proto budou v této práci zjištěny silné a slabé stránky společnosti, společně s působením vnitřního a vnějšího okolí firmy. Důležitou součástí takového hodnocení společnosti bude i finanční analýza hospodaření společnosti, která může pomoci ukázat skutečnou situaci společnosti.

Na závěr kapitoly obsahující analýzu současného stavu budou definovány nedostatky v současném marketingovém řízení společnosti a formulovány budoucí strategické cíle společnosti stejně tak jako metody, pomocí nichž lze cílů dosáhnout. Očekávaný vývoj budoucí situace bude představen i prostřednictvím finančních ukazatelů.

Přínos práce by měl spočívat především v analyzování současného stavu, což může být využitelné nejen v rámci této práce, ale i po doplnění dalších analýz, jako jsou např. finanční analýza, podnikatelský záměr apod. pro společnost AETNA, spol. s r. o.

## **1.2 Metody a postupy zpracování**

Hlavním zdrojem informací pro napsání této práce jsou samotné zkušenosti autora této práce, který v rámci svého profesního života působí právě v komunikační agentuře AETNA, spol. s r. o.

V práci budou využity především metody používané v rámci marketingu a managementu, jako jsou např. SWOT analýza, SLEPT analýza, 4P (7P), Porterův model apod. Tyto analýzy budou vypracovány v souladu s všeobecně uznávanými teoretickými modely, které lze nalézt v odborné literatuře, především zahraničního typu. Přestože se v současné době uvedenou problematikou zabývá celá řada tuzemských autorů, nelze opomenout zásadní přínosy pro marketing jako vědeckou disciplínu, ze strany zahraničních autorů, zvláště amerického profesora mezinárodního marketingu Philipa Kotlera, který je významným odborníkem celosvětového charakteru.

V práci budou použity metody nejen marketingové, ale jak již bylo zmíněno výše, i metody zařazované spíše do managementu, neboť management a strategický

marketing spolu úzce souvisí. Práce bude pro úplnost doplněna taktéž i některými metodami používanými v rámci finanční analýzy, protože o efektivitě a úspěšnosti marketingové strategie nejlépe vypovídají finanční ukazatele podniku, a to i přesto, že marketingová strategie je pouze jedním z celé řady faktorů, které ovlivňují zisk společnosti.

Mám za to, že kombinace praktického přístupu podpořeného vlastní empirií spolu s teoretickými a odbornými poznatky mohou být tím nejlepším způsobem k vypracování této diplomové práce.

## **2. Teoretická východiska marketingu**

### **2.1 Pojem marketing**

Česká společnost a její ekonomika prodělaly od roku 1989 celou řadu podstatných změn. Vznikla zde celá řada podnikatelských subjektů a na náš trh získaly přístup nové zahraniční subjekty, které měly oproti tuzemským společnostem celou řadu konkurenčních výhod. Mezi jejich hlavní přednosti bezesporu patří zkušenosti s tržním prostředím, dostatek kvalifikovaných pracovníků a rovněž i něco, co lze nazvat marketingovým přístupem. Marketingový přístup lze charakterizovat jako dynamický přístup k trhu a jeho potřebám, který vytváří základ pro dobrou pozici v rámci konkurenceschopnosti jednotlivých firem. České firmy brzy pochopily nezbytnost takového přístupu, což ve svém důsledku vedlo k tomu, že v dnešní době prakticky neexistuje na českém trhu žádná větší společnost, která by nevyužívala marketing, jeho možnosti a metody.

Na marketing, jako na vědeckou disciplínu, existuje celá řada názorů. Mezi dva základní patří přístup manažerský a sociální, které se liší především ve vztahu k jednotlivci a jeho potřebám. Nejlépe lze tento rozdíl demonstrovat na definicích marketingu, kdy sociální definice říká, že „Marketing je sociální proces, při kterém jednotlivci a skupiny získávají to, co si přejí a co potřebují prostřednictvím tvorby, nabídky a směny hodnotných produktů a služeb s ostatními.“ Na druhé straně přístupu k marketingu převládá spíše pragmatismus, který v souladu s Americkou marketingovou asociací, říká, že „marketing je proces plánování a implementace koncepcí, cen, propagace a distribuce idejí, zboží a služeb pro vytváření směn, které

uspokojují cíle jednotlivců a organizací.“<sup>2</sup> Další definice tvrdí, že „marketing je společensky řídicí proces, kde jednotlivci a společenské skupiny získávají to, co potřebují a požadují: tvorby, nabídky, směny hodnot výrobků a služeb s ostatními“.<sup>3</sup> Na marketing jako celek lze rovněž pohlížet i z hlediska podniku, který marketing využívá jako prostředek k dosažení svých cílů, kdy „marketing je proces řízení, jehož výsledkem je poznání, předvídání, ovlivňování a v konečné fázi uspokojení potřeb a přání zákazníka efektivním a výhodným způsobem zajišťujícím splnění cílů organizace.“<sup>4</sup>

Všechny definice se však shodují v tom, že se v marketingu především jedná o jednotlivce či skupinu, což lze chápat i pod jednotným pojmem zákazník. Zákazníkem lze rozumět osobu potřebnou k realizaci cílů naší společnosti, neboť právě zákazník je schopen využít služeb určitého podniku a právě zákazník představuje pro každou z firem to, na co se musí firma orientovat. Žádná zdravě fungující firma nemůže existovat bez zákazníků, neboť právě pro ně realizuje svou podnikatelskou činnost a zákazníci ji za poskytované zboží či služby odměňují. Tato odměna pak bývá chápána jako tržba firmy, ze které, po odečtení nákladů, odvozujeme zisk firmy. Zisk je tím hlavním účelem realizace podnikání a podnikatelské činnosti.

Pokud chceme, aby marketingový přístup jakékoliv společnosti byl efektivní, nesmíme opomínat i jiné faktory než je zákazník, respektive činitele, které přímo souvisí se zákazníkem a jeho rozhodováním. Každý podnik vykonává svoji činnost na trhu, na kterém působí celá řada vlivů a okolností. Ty pak ovlivňují chování společnosti.

## 2.2 Vymezení pojmů

**Marketing** – „definujeme, jako společenský a manažerský proces, jehož prostřednictvím uspokojují jednotlivci i skupiny své potřeby a přání v procesu výroby a směny výrobků či jiných hodnot“<sup>5</sup>

**Public Relation** – „jsou dalším komunikačním prostředkem. Princip spočívá ve vybudování dobrých vztahů s různými částmi firemní veřejnosti pomocí pozitivní

---

<sup>2</sup> KOTLER, P.: Marketing Management. 10. rozšířené vydání Praha: Grada 2001. str. 186n.

<sup>3</sup> <http://cs.wikipedia.org/wiki/Marketing>

<sup>4</sup> SVĚTLÍK, J., Marketing cesta k trhu, 1. Vyd. Zlín: EKK., 1994. str. 10n.

<sup>5</sup> KOTLER, P., ARMSTRONG, G., : Marketing. Vyd. Praha: Grada DOTISK 2007,2006. str. 30n



publicity, ve vytváření pozitivního firemního image, v obraně proti nepříznivým informacím o firmě a v pořádání různých akcí“<sup>6</sup>

**Reklama** – „je jakákoliv placená forma propagace výrobku, služby, společnosti, obchodní značky nebo myšlenky mající za cíl především zvýšení prodeje. Reklama může být televizní, novinová, rozhlasová, outdoorová“<sup>7</sup>

**Strategie** – „je dlouhodobý plán činností zaměřený na dosažení nějakého cíle“<sup>8</sup>

## 2.3 Charakteristika marketingových strategií

V této práci byl zvolen postup, pomocí něhož se nejprve stanoví obecné cíle, a z nich budou vyvozeny cíle finanční. Finanční cíle pak musí být transformovány do cílů marketingových.<sup>9</sup>

Marketingovou strategií lze rozumět postup vedoucí k dosažení stanovených strategických cílů. V rámci tohoto postupu používáme řadu metod a analýz.

Výsledky analýz použijeme k sestavení marketingových cílů, které by zase měly být v souladu s cíli podnikovými. Pro dosažení těchto cílů je nutné stanovit strategie, které k vytyčeným cílům povedou. V rámci strategií bývají dále sestavovány taktické a operační plány. Rozdíl mezi nimi spočívá především v jejich časovém horizontu a vzájemné nadřazenosti. Celý proces spočívá v tom, že jsou primárně stanoveny strategické cíle, pod které spadají cíle taktické, přičemž k dosažení taktických cílů vede dosažení cílů operativních.

V praktické části této práce je proto nezbytné definovat jednotlivé druhy cílů a vymezit strategie k jejich dosažení. Pro úplnost zde uvádím i jednotlivé typy strategií členěné podle Porterova přístupu, které „vychází především z vymezení základních možností získání konkurenční výhody“.<sup>10</sup>

- 1) Strategie diferenciacie produktu – lze jí rozumět především odlišení produktu od produktu konkurence, což má vést mj. k menšímu možnému nahrazení produktu substitutem. Odlišení se dá dosáhnout mnoha způsoby - např.

---

<sup>6</sup> KOTLER, P., ARMSTRONG, G., : Marketing. Vyd. Praha: Grada DOTISK 2007,2006. str. 667n

<sup>7</sup> <http://cs.wikipedia.org/wiki/Reklama>

<sup>8</sup> <http://cs.wikipedia.org/wiki/Strategie>

<sup>9</sup> KOTLER, P.: Marketing Management. 10. rozšířené vydání Praha: Grada 2001. str. 113n.

<sup>10</sup> HADRABA, J., Marketing, produktový mix, tvorba inovací produktů. Plzeň: Aleš Čeněk, 2004. s. 158

vysokou kvalitou, jedinečnými funkčními vlastnostmi, obalem apod. Při komplexním chápání produktu jako výsledku činnosti firmy můžeme diferenciaci dosáhnout poskytováním služeb k produktu nebo realizací psychologických metod (např. ovlivňování kupního chování zákazníků prostřednictvím propagačního mixu např. reklamy).

- 2) Strategie minimalizace nákladů – jde o postup, jehož prostřednictvím se společnost snaží maximálně snížit náklady na výrobu a distribuci produktů, což má vést k nižším cenám produktů. Díky cenám produkce, které jsou nižší než ceny konkurence, má firma možnost prodat více svých výrobků a to v závislosti na své prodejní politice. Větším objemem prodaných výrobků pak lze dosáhnout i zvětšení objemu tržeb a následně i zisku.
- 3) Strategie Segmentace (tržního koutu) – při této strategii se firma soustředí na úzký segment trhu, na kterém se firma snaží být co nejúspěšnější. Předpokladem takového úspěchu je důkladné prostudování vybrané části trhu a přizpůsobení marketingových nástrojů a postupů jeho potřebám.
- 4) Strategie Zacílení – tato strategie se zabývá otázkou, zdali je pro podnik výhodnější zacílení spíše na stávající zákazníky a vztahy, nebo se soustředit raději na hledání nových zákazníků. V současné době zacílené spíše na vztahy se zákazníky se jako levnější a přínosnější varianta pro podnik jeví hýčkání a opečovávání stávajících zákazníků, než hledání nových.
- 5) Strategie Umístění – v této strategii jde především o to, aby se firma rozhodla a vhodně umístila nabízený produkt, popřípadě službu do vhodného segmentu trhu.
- 6) Strategie Inovace – tato strategie se zaměřuje na inovace produktů, případně služeb, zdali je daná firma technologickým lídrem ve svém oboru, či na svém segmentu trhu a díky tomuto technologickému náskoku se má možnost stát dominantním hráčem na trhu.

Uvedené strategie nelze chápat jako taxativní výčet, protože na trhu mohou nastat situace, které nelze úplně přesně předvídat, a na které musí pochopitelně firmy reagovat. Reakcí může být například změna strategie či její modifikace. Zároveň také využívat kombinací takových strategií.

## 2.4 Marketingový mix

Marketingový mix představovaný prostřednictvím metody 4P je jedním z prostředků marketingové strategie a pomáhá firmám nastavit celou řadu ukazatelů tak, aby bylo dosaženo co nejvyššího stupně souladu s potřebami zákazníka. Na marketingový mix lze také pohlížet jako na „soubor marketingových nástrojů, které firma využívá k tomu, aby dosáhla marketingových cílů na cílovém trhu.“<sup>11</sup>

Marketingové nástroje jsou prostřednictvím metody 4P rozděleny do čtyř základních skupin:

- 1) **Product (výrobek nebo služba)** – výsledek činnosti podniku může mít nejrůznější podoby (materiální či imateriální). Každá firma se musí primárně zabývat tím, co může na trhu nabídnout, tj. co bude jejím produktem. Každý produkt pak má určitou jakost či případně technologickou úroveň (můžeme též hovořit o kvalitě). Je zřejmá snaha o co nejlepší a nejdokonalejší produkt, což ovšem bývá nutně posuzováno s ohledem na náklady.
- 2) **Price (cena)** – cena je výsledkem střetu nabídky a poptávky. Při stanovování ceny se berou v potaz především náklady, které se vyhodnotí s maximálně možnou dosažitelnou cenou, přičemž každá firma má zájem na tom, aby cena byla obecně co nejvyšší. Maximálně možná dosažitelná cena je představována maximální možnou hodnotou, kterou je zákazník ochoten za daný produkt zaplatit. Cenu v tomto smyslu je nutné posoudit spolu s náklady na produkt, protože z dlouhodobého hlediska nemohou být náklady vyšší než takto zjištěná cena.
- 3) **Promotion (podpora prodeje)** – stanovení způsobu propagace, reklamy a podpory prodeje určitého výrobku. Jde v podstatě o nástroj mající za úkol uvést produkt na trh a podporovat jeho prodej. Existuje celá řada způsobů jak toho dosáhnout. Může jít např. o reklamu, přímou podporu prodeje prostřednictvím osobní nabídky, propagace produktu na výstavách, pořádání zákaznických soutěží, podporu prostřednictvím motivace lidských zdrojů apod.
- 4) **Placement (umístění)** – prostřednictvím tohoto nástroje se rozhoduje o tom, kde je výrobek či služba poskytován/a. Typickým místem poskytování produktu je většinou sídlo či provozovna podnikatele. Dalším způsobem může být

---

<sup>11</sup> KOTLER, P.: Marketing Management. 10. rozšířené vydání Praha: Grada 2001. str. 98n.

poskytování produktu u zákazníka (což je typické pro individuální služby). V dnešním světě IT technologií pomalu začíná převažovat způsob tzv. na dálku, kdy komunikace mezi firmou a zákazníkem probíhá prostřednictvím moderních technologií a výsledná služba či produkt, třebaže vytvořený v provozovně firmy, je zákazníkovi dodán prostřednictvím třetí osoby.

#### **U služeb lze ještě rozlišovat další 3 P**

- **lidé (people)** - základní faktor při výrobě a dodávce služeb, který je nedílnou součástí vnitropodnikových procesů a může pomoci kvalitativně diferencovat produkt.
- **procesy (process)** – jde o veškeré činnosti, postupy a mechanismy vzniku, výroby a dodávání služby k zákazníkovi, přičemž hlavní důraz je kladen na organizaci a řízení procesů.
- **služba zákazníkovi (physical evidence)** – odvíjí se od vztahu zákazníka a firmy a bývá chápána jako „bonus“ k produktu.

Nástroje marketingového mixu jsou používány k prosazení výrobku či služby a k následnému udržení na trhu. Jde tedy o činnost, „jejímž cílem je dosažení individualizace výrobku a toho, aby zákazníci vnímali výrobek odlišně od jiných konkurenčních výrobků“.<sup>12</sup>

## **2.5 Marketingové cíle**

Jednotlivé nástroje (metody) představené v teoretické části této práce samy o sobě příliš velký význam nemají. Avšak dokážeme-li výsledky z nich správně interpretovat a dosadit do širšího kontextu s výsledky ostatních analýz, je jejich přínos obrovský. Správně a logicky využitě výstupy analýz jsou předpokladem pro stanovení strategických cílů.

Všeobecně uznávaným postupem je stanovení obecných cílů (např. stabilní pozice společnosti na trhu, prosazení se na trhu apod.). Na tyto cíle většinou navazují cíle finanční, i když někdy jsou finanční cíle chápány jako cíle obecné a uvedené příklady (stabilní pozice společnosti na trhu, prosazení se na trhu) jsou prostředkem

---

<sup>12</sup> SVĚTLÍK, J., Marketing cesta k trhu, 1. Zlín: EKK., 1994. s. 54n.

k dosažení těchto cílů. Dá se tedy říci, že „strategické plánování cílů je třeba vidět jako iterativní proces, během kterého jsou strategické podnikové a marketingové cíle měněny a konkretizovány. Výchozím bodem tohoto procesu je určení relativně globálních strategických cílů.“<sup>13</sup>

Marketingový plán je pak shrnutím strategie vedoucí k dosažení vytyčeného cíle a je spolu s finančními a výrobními plány nezbytnou součástí podnikového plánu. V něm bývají stanoveny cíle v oblasti nových výrobků či služeb a jejich neustálého zdokonalování, upevňování pozice na trzích a získávání nových trhů, snižování fixních a variabilních nákladů, hledání nových investičních příležitostí, cíle sociální či ekologické. Přestože stanovené cíle tvoří určitý komplex, dominantní postavení mezi nimi má maximalizace zisku.<sup>14</sup>

## **2.6 Vize a poslání**

Vize je vyjádřením čeho chce organizace v budoucnu dosáhnout, jaká má být. Dobrá vize má pomoci managementu, ale zejména zaměstnancům poznat a uvědomit si: kdo jsme a kdo nejsme, co umíme dělat a co dělat neumíme, co bychom měli dělat a co bychom naopak dělat neměli.<sup>15</sup>

Poslání organizace představuje na rozdíl od neformalizované vize konkrétní prohlášení (stručně sepsané, které je součástí firemních směrnic), obvykle vedoucích pracovníků podniku (na procesu tvorby poslání by se ve skutečnosti měli podílet všichni zaměstnanci), které vyjadřuje základní prvky vize. Poslání organizace obsahuje vyjádření všech důležitých zájmových skupin v podniku.<sup>16</sup>

## **2.7 Marketingové analýzy**

Pomocí analýz lze definovat současný stav společnosti a ten pak v kontextu s analýzou okolí může pomoci vymezit oblasti, v nichž má daná společnost rezervy. Analýzy taktéž pomáhají při určování potenciálního zákazníka, jakož i při

---

<sup>13</sup> MEFFERT, H. Marketing. Wiesbaden: Verlag Gabler, 1997. 101s.

<sup>14</sup> SYNEK, M., a kol., Manažerská ekonomika, 2. Praha: Grada. 2001, s. 288

<sup>15</sup> KOTLER, P.: Marketing Management. 10. rozšířené vydání Praha: Grada 2001. str. 25

<sup>16</sup> KOTLER, P.: Marketing Management. 10. rozšířené vydání Praha: Grada 2001. str. 26

sestavování ideálního produktu společnosti (jedná se o takový výrobek, zboží či službu, kterými společnost získává určitou konkurenční výhodu nad konkurenty např. díky ceně, absenci substitutů či kvalitativním vlastnostem).

V následující části práce budou vymezeny metody, které jsou obecně považovány za nejdůležitější, a které byly použity pro zpracování praktické části této práce. S ohledem na zaměření mé práce se budu zabývat pouze těmi vybranými metodami, které budou nejlépe využitelné při analýze společnosti AETNA, spol. s r. o.

### **2.7.1 Analýzy vnějšího prostředí**

#### **2.7.2 SLEPT analýza**

Hodnocení vnějšího prostředí společnosti se provádí pomocí SLEPT analýzy, která vychází z relevantních údajů, týkajících se makro prostředí společnosti. V rámci této analýzy jsou hodnoceny jednotlivé oblasti makro prostředí, které mají vliv na podnikatele a jeho činnost. Jednotlivé oblasti (z nichž je odvozen název analýzy) jsou následující:

#### **Social – sociální faktory**

Jedná se o demografické a sociální faktory, které mohou ovlivňovat firmu jak z hlediska lidských zdrojů, tak i z hlediska potencionálních zákazníků. Jde např. o jevy spojené se stárnutím populace v České republice, kdy rostoucí počet lidí v důchodovém věku začíná představovat významnou skupinu potencionálních zákazníků.

#### **Legal – právní faktory**

Právní prostředí dává předpoklady k náročnosti vstupu podnikatele na trh a to společně s legislativními překážkami spojenými s podnikatelskou činností, tedy čím jsou právní požadavky na podnikání náročnější, tím je podnikání více znesnadňováno (jde např. o předepsanou výši základního kapitálu, hygienické či bezpečnostní předpisy, nezbytnost povolení k určité činnosti apod.).

#### **Economical – ekonomické faktory**

Ekonomické vlivy bezprostředně souvisí s hospodařením společnosti, kdy růst ekonomiky je obecným, nikoliv však absolutním, předpokladem pro efektivní

podnikatelskou činnost. Do tohoto faktoru lze také zahrnout působení fiskální a monetární politiky, kterými bývá určováno daňové zatížení, dostupnost kapitálových prostředků apod. Tyto faktory také souvisí s finanční stabilitou jiných firem, a to ať už dodavatelů, odběratelů či konkurentů. Navíc v dnešním globálně propojeném světě nelze opomenout vliv rozdílů kurzů jednotlivých měn na finanční výsledky hospodaření firem.

### **Political – politické faktory**

Stabilní politické prostředí je podmínkou pro existenci stabilních trhů. Politické faktory mohou ovlivňovat především právní a ekonomické faktory a to prostřednictvím konkrétní hospodářské politiky státu. Např. v současné době byly zahájeny proreformní kroky v rámci ekonomiky České republiky a dochází mj. ke snižování daně z příjmů právnických osob z 24% v roce 2007 na 21% v roce 2008, a postupně až na 19% v roce 2010. Přestože lze takové postupy zařadit spíše do kategorie ekonomických vlivů, je zřejmé, že jejich původ spočívá v politických faktorech.

### **Technological – technologické faktory**

Rozvoj informačních technologií způsobuje mj. globální dostupnost takřka všech trhů na Zemi. Nové technologie a postupy skýtají řadu možností pro rozvoj firem, a to nejen v oblasti produkce nových výrobků, ale lze jimi chápat i snižování nákladů či urychlování vnitropodnikových procesů v oblastech jiných. Z hlediska reklamy a komunikace zde vzniká celá řada komunikačních, IT a jiných prostředků, kterými se lze podílet na vytváření reklamy resp. marketingu či marketingové komunikace určité společnosti.

## **2.7.3 Další analytické metody**

### **2.7.4 Hodnotový řetězec**

Představuje způsob uvažování o konkurenční výhodě z pohledu strategické výhodnosti či nevýhodnosti každé z aktivit, které se podílejí na vytváření finální nabídky pro koncového zákazníka. Tento řetězec by měl věrně zobrazovat systém vytváření hodnoty a je složen ze všech činností, které se v daném subjektu podílejí na vytváření koncové hodnoty pro zákazníka.

### 2.7.5 Mapa strategických konkurenčních skupin

Každé odvětví má své základní charakteristiky. Detailnějšího pohledu na dané odvětví tedy můžeme dosáhnout rozdělením konkurenčních podniků v daném odvětví do skupin tak, že každá skupina obsahuje podniky se stejnou nebo podobnou tržní strategií. Postup konstrukce takovéto mapy lze shrnout do 4. kroků:

- 1) Identifikovat charakteristiky, které od sebe odlišují jednotlivé podniky v odvětví.
- 2) Zanést jednotlivé podniky do osově soustavy tvořené zvolenými charakteristikami.
- 3) Vytvořit strategické skupiny z podniků, které jsou umístěny v těsné blízkosti.
- 4) Okolo takto vytvořené skupiny nakreslit kruh, jehož velikost bude odpovídat velikosti tržního podílu jednotlivých podniků ve skupině.

### 2.7.6 Porterova analýza 5 sil

Porterova analýza má za úkol posoudit základní interakci prvků vlivu vnějšího prostředí a zkoumané společnosti. Tato analýza bývá rovněž označována jako analýza oborového okolí.

Je definováno pět základních konkurenčních sil, se kterými se podnik musí vyrovnat:

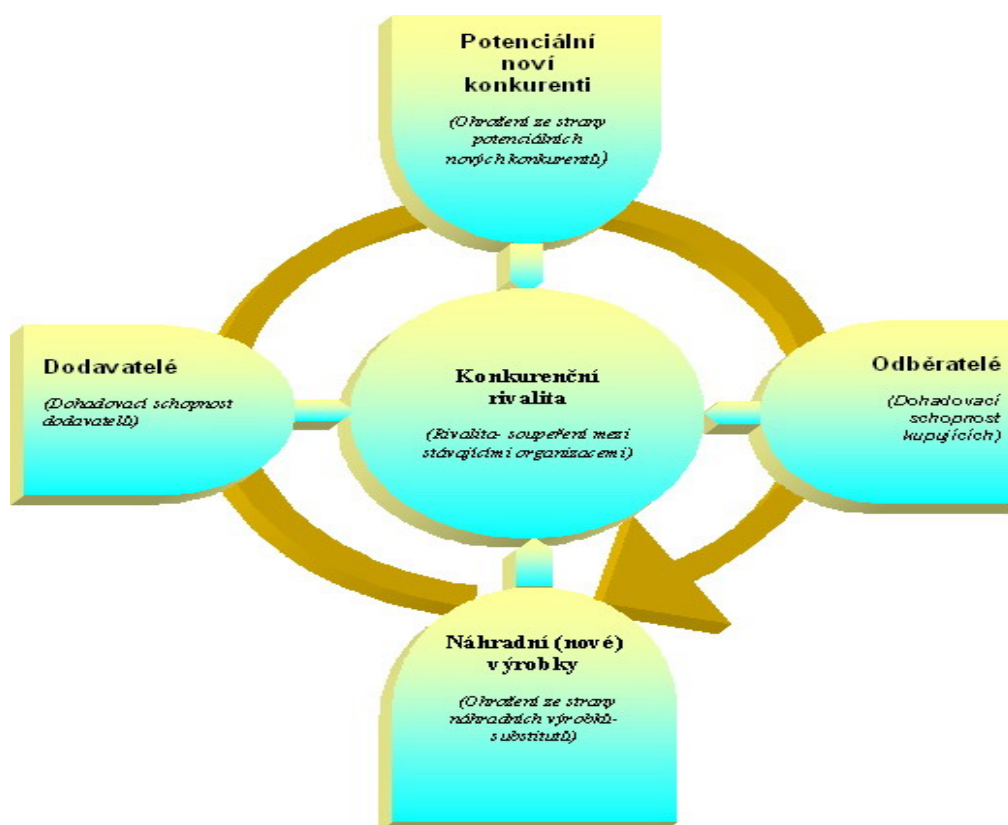
1. **Síla nově vstupujících konkurentů do dané oblasti podnikání** – nově vstupující konkurenti na trh mohou být chápáni jako potencionální riziko pro stávající subjekty na trhu. Při určování tohoto faktoru je nezbytné kalkulovat s bariérami v odvětví tj. překážkami, které musí každý nově vstupující subjekt překonat (např. splnění podmínek legislativní úpravy, nedostatek lidských zdrojů, přílišná finanční náročnost pro vstup apod.).
2. **Síla zákazníků** – podnikatelé musí respektovat zákazníky (odběratele) a přihlížet k jejich přáním a specifickým. Dohadovací schopnost zákazníků je jedním ze zásadních činitelů, které mohou mít vliv na konečné stanovení ceny výrobku, zboží či služby (což má pochopitelně přímý vliv na zisk).
3. **Síla dodavatelů** – dodávky surovin, výrobků, zboží, služeb či energií jsou předpokladem pro naprostou většinu podnikatelských aktivit. Při podnikání



souvisí úspěšnost jednotlivých společností mj. i se schopností levně pořídit kvalitní dodávku potřebných výrobků či služeb.

4. **Hrozba náhradních výrobků nebo služeb** – většina služeb, výrobků či zboží může být nahrazena substituty, které mohou představovat tržní riziko pro námi nabízený produkt a to zvláště má-li substitut totožné identifikační znaky a je nabízen za nižší cenu. Může se také jednat o takové produkty, které jsou sice odlišné od našeho, jsou třeba i méně kvalitní, avšak za velmi zajímavou cenu.
5. **Konkurenční strategie** – rivalita a soupeření mají důležitý vliv na firmy, a to především z toho důvodu, že je nutí inovovat své produkty a přicházet se stále novou nabídkou, což ocení především zákazníci. Na druhou stranu, konkurenční boj může být pro společnost vyčerpávající. Cílem této strategie je nalézt v odvětví takové postavení, kdy podnik může nejlépe čelit konkurenčním silám, nebo jejich působení obrátit ve svůj prospěch.

Obrázek č. 1: Schéma Porterovy analýzy<sup>17</sup>



<sup>17</sup> [http://www.vlastnicesta.cz/originaly/kategorie/96\\_43\\_original.jpg](http://www.vlastnicesta.cz/originaly/kategorie/96_43_original.jpg)

## **Dále je smysluplné analyzovat**

### **2.7.8 Nákladový řetězec**

Představuje způsob uvažování o konkurenční výhodě z pohledu jednotlivých nákladů, které se podílejí na celkových nákladech podniku. Tento řetězec by měl věrně zobrazovat přehled veškerých nákladů firmy a pomoci najít odpověď na otázku, kde a ve které skupině bychom mohli případně nějaké náklady ušetřit.

### **2.7.9 Charakter trhu**

Každé odvětví či skupina podniků má své specifické charakteristiky a podle těchto, pro naše odvětví společných charakteristik, si vytvoříme přehled nejdůležitějších faktorů a charakteristik ovlivňujících prostředí reklamního trhu v ČR.

## **2.8 Analýzy vnitřního prostředí společnosti AETNA, spol. s r.o.**

### **2.8.1 Analýza zdrojů a schopností**

Každá společnost, která chce uspět v dnešním tvrdém konkurenčním boji, musí ve své strategii reagovat, jak na podmínky dané odvětvím, tak na své schopnosti, cíle a zdroje. V této části se zaměříme na analýzu faktorů, které jsou determinanty strategické způsobilosti podniku – zdroje dostupné podniku, schopnosti a dovednosti k provádění různých činností a jejich vzájemné vyváženosti.

### **2.8.2 Míra využití zdrojů**

Míru využití zdrojů, jako projev schopností podniku, bychom se měli snažit posuzovat v co nejširším kontextu. Využití zdrojů lze hodnotit z hlediska účinnosti zdrojů a stupně jejich využití. Hledisko účinnosti má za úkol sledovat, zdali jsou zdroje využívány k účelu, pro který byly pořízeny.

### **2.8.3 Míra rentability**

Míra rentability je charakterizována vztahem mezi nákladovými výhodami a velikostí podniku, kdy zdrojem těchto výhod je existence provozní páky, resp. snížení nákladů vyvolané zhromadňováním výroby, výhodným nákupem materiálu a surovin atd.

#### **2.8.4 Finanční analýza**

Hlavním úkolem této analýzy je zhodnotit finanční pozici podniku, lze hodnotit jak minulý tak i budoucí vývoj firmy. Zvláště pak hodnocení budoucího vývoje je pro nás z hlediska strategické analýzy velmi významné. Odhad finanční situace podniku se dozvíme pomocí sledování některých finančních ukazatelů, jako je například výnosnost, likvidita, které se používají pro srovnání výkonnosti podniku s jeho konkurenty.

#### **2.8.5 Hodnototvorný řetězec firmy (primární x podpůrná činnost)**

Tento řetězec slouží k rozdělení činností podniku do následných článků. Nejznámější přístup je dle Portera, který rozděluje činnosti podniku na primární a podpůrné. Primární činnosti se zabývají fyzickou tvorbou výrobku, jeho prodejem, dodáním a následným servisem. Naproti tomu podpůrné činnosti napomáhají primárním činnostem i sobě navzájem tím, že obstarávají technologii, pracovní síly, informace atd. Na každý podnik lze pohlížet jako na soubor činností, jejichž účelem je navrhovat, vyrábět, prodávat, dodávat a zajišťovat podnik službami a výrobky podniku. Tyto činnosti lze znázornit a zkoumat pomocí hodnotového řetězce.

#### **2.8.6 Portfolio analýza BCE / BE**

Většina podniků se skládá z několika strategických jednotek, což v praxi znamená, že podnik je rozdělen na několik samostatných středisek, které mají vlastní ziskový cíl, samostatné plánování a vlastní strategii, vlastní výrobky a vlastní zákazníky. Strategická způsobilost podniku je do jisté míry determinována vyvážeností portfolio těchto středisek, respektive výrobků. K znázornění této analýzy se používají různé druhy matic. V našem případě použijeme matici typu BCG, jejíž jednotlivé kvadranty jsou v češtině označovány jako hvězdy, dojně krávy, psi a otazníky. Přičemž každé z těchto polí má svoji vlastní charakteristiku.

**Obrázek č. 2: Schéma BCE matice**

|           |        | Relativní podíl na trhu |                        |
|-----------|--------|-------------------------|------------------------|
|           |        | vysoký                  | nízký                  |
| Růst trhu | vysoký | <b>HVĚZDY</b>           | <b>PROBLÉMOVÉ DĚTI</b> |
|           | nízký  | <b>DOJNÉ KRÁVY</b>      | <b>PSI</b>             |

## 2.9 SWOT analýza (syntéza vnitřní a vnější analýzy)

SWOT je akronymem pro vnitřní silné (Strengths) a slabé (Weaknesses) stránky a pro příležitosti (Opportunities) a ohrožení (Threats) identifikované ve vnějším prostředí. SWOT analýza je pohotovým a snadno použitelným nástrojem pro popis celkové situace podniku/společnosti. Účelem této diagnózy není pouze určit jakýkoli druh silných či slabých stránek, příležitostí a ohrožení, ale vytipovat a zaměřit se na ty, které mají strategický význam pro danou analyzovanou společnost.

SWOT analýza může pomoci při sestavování specifických cílů pro dané plánovací období. V rámci strategického plánovacího procesu se tato etapa nazývá formulování cílů.<sup>18</sup>

<sup>18</sup> KOTLER, P.: Marketing Management. 10. rozšířené vydání Praha: Grada 2001. str. 131n.

Obrázek č. 3: SWOT analýza<sup>19</sup>:

| <i>SWOT-analýza</i>                          |                     | <i>Interní analýza</i>   |   |
|--|---------------------|--|---|
|  |                     | <i>Silné stránky</i>   | <i>Slabé stránky</i>  |
| <i>E<br/>x<br/>t<br/>e<br/>r<br/>n<br/>í</i> | <i>Příležitosti</i> | <i>S-O-Strategie:<br/>Vývoj nových metod, které jsou vhodné pro rozvoj silných stránek společnosti (projektu).</i> | <i>W-O-Strategie:<br/>Odstranění slabin pro vznik nových příležitostí.</i>                                  |
|  | <i>Hrozby</i>       | <i>S-T-Strategie:<br/>Použití silných stránek pro zamezení hrozeb.</i>   | <i>W-T-Strategie:<br/>Vývoj strategií, díky nimž je možné omezit hrozby, ohrožující naše slabé stránky.</i> |
| <i>a<br/>n<br/>a<br/>l<br/>ý<br/>z<br/>a</i> |                     |  |   |

### 2.9.1 Vliv okolí na společnost

Při hodnocení společnosti a při sestavování jejích plánů musíme počítat i s možnými vnějšími vlivy, neboť každý podnik je součástí trhu. Vnější vlivy přímo působí na činnost společnosti a je nutné s nimi i počítat v rámci vnitropodnikových procesů. Externí prostředí se dá hodnotit zejména v kontextu vztahu ke konkrétní firmě, tj. buď z pohledu makro a mikro okolí. Analyzovat lze i ve vztahu společnosti k trhu a zákazníkům.

<sup>19</sup> <http://cs.wikipedia.org/wiki/SWOT>

### **3. PRAKTICKÁ ČÁST - Analýza společnosti**

#### **3.1 Charakteristika společnosti**

|                             |                                 |
|-----------------------------|---------------------------------|
| <b>Obchodní firma:</b>      | AETNA, spol. s r.o.             |
| <b>Sídlo:</b>               | Brno, Údolní 410/60, PSČ 602 00 |
| <b>Identifikační číslo:</b> | 499 69 757                      |
| <b>Právní forma:</b>        | Společnost s ručením omezeným   |
| <b>Základní kapitál:</b>    | 700 000,- Kč                    |

#### **Předmět podnikání:**

- reklamní činnost
- zprostředkovatelská činnost
- obstaravatelská činnost
- činnost organizačních a ekonomických poradců v kultuře
- obchodní živnost - koupě zboží za účelem jeho dalšího prodeje a prodej
- pořádání veletrhů a výstav

**Statutární orgán (jednatel):** Pavel Doležal (100% obchodní podíl)

#### **3.2 Historie společnosti**

Společnost AETNA, spol. s r.o. byla založena 6. listopadu 1992 Pavlem Doležalem. Společnost se v počátcích své existence specializovala na klienty z oboru informačních technologií, kterým poskytovala poradenství v oboru public relations a zároveň pro ně realizovala reklamní kampaně.

AETNA, spol. s r.o. od roku 1993 svým klientům nabízí široké portfolio služeb, počínaje konzultacemi v oblasti marketingu, přes realizaci kampaně pro určitou společnost či na konkrétní výrobek, až po následné vyhodnocení úspěšnosti provedeného projektu.

Vzhledem k dynamickému růstu společnosti a ke zvýšení objemu jejích zakázek vyvstala v roce 1994 potřeba společnost rozdělit na jednotlivá oddělení, která se budou

specializovat na jednotlivé úkoly a jejichž spolupráce povede k maximalizaci spokojenosti zákazníka, což se nakonec stalo.

V roce 1995 se společnost stává členem Asociace reklamních agentur ARA (dnes Asociace komunikačních agentur AKA), která je výběrovou organizací sdružující přední komunikační agentury, které realizují cca 85 % z 20 miliard korun obratu na českém trhu komerčních komunikací. Cílem Asociace komunikačních agentur je „podpora svobodného šíření komerčních projevů a jejich soutěž v souladu s příslušnými právními předpisy a etickými zásadami. AKA stála u vzniku Rady pro reklamu a iniciovala přijetí etického kodexu, jehož dodržování všemi členskými agenturami je základem samoregulace komerční komunikace v České republice“.<sup>20</sup>

Období let 1996 – 2000 je typické pro upevňování pozice společnosti na trhu reklamních agentur. V roce 2000 počet zaměstnanců poprvé překročil počet 30. V roce 2001 společnost proniká i do zahraničí a to prostřednictvím dceřiné společnosti Aetna Slovakia s.r.o. V letech 2001 – 2004 dochází k reorganizaci společnosti, která má směřovat k vyšší efektivitě podnikatelské činnosti společnosti.

V následujícím období, tj. od 2005 do současnosti, se společnost snaží rozvíjet vztahy se stávajícími zákazníky a rovněž získávat zákazníky nové a to především z oblasti společností, které mají zájem o poskytování komplexního servisu v oblasti komunikačních strategií.

V současné době je AETNA, spol. s r.o. full servisovou národní agenturou, která nabízí svým klientům komplexní služby z oblasti marketingových komunikací a reklamy.

AETNA, spol. s r.o. je členem Asociace komunikačních agentur (viz. výše), Obchodní a hospodářské komory<sup>21</sup> a Svazu obchodu a cestovního ruchu<sup>22</sup>.

---

<sup>20</sup> <http://www.aka.cz/>

<sup>21</sup> <http://www.rhkbrno.cz/>

<sup>22</sup> <http://www.socr.cz/>

### 3.3 Vize a poslání

VIZE: Agentura chce být největší reklamní agenturou ve městě Brně.

Strategickým cílem firmy je získat dominantní postavení v daném oboru podnikání ve městě Brně a vytvořit podmínky pro zvyšování výnosu kapitálu na hodnoty obvyklé v hlavním městě Praze pro daný obor.

### 3.4 Organizační struktura společnosti

Organizační struktura společnosti je tvořena samostatnými odděleními, která navzájem spolupracují a ve svých činnostech se doplňují. Jedná se o tato oddělení:

- a) **ACCOUNT** – jde o tým obchodních manažerů, kteří zajišťují kontakt s klienty z obchodního hlediska. Account manažeři zároveň koordinují činnost jednotlivých oddělení agentury na realizovaných zakázkách. Vedoucím oddělení je obchodní ředitel, který kontroluje relativně samostatnou práci account manažerů a junior account manažerů. Společnost se snaží, aby každý z account manažerů měl svého samostatného klienta, tj. aby konkrétní zákazník přicházel do styku pouze se svým „osobním“ account manažerem, který nejlépe zná jeho specifické požadavky a potřeby. Každý z account manažerů tedy zajišťuje koordinaci služeb pro jemu přidělené konkrétní klienty.
- b) **REALIZACE** – toto oddělení má na starosti realizaci konkrétního projektu. Je tvořeno skupinou production manažerů. Součástí oddělení realizace je i středisko loyality programů a eventů, které se zabývá dlouhodobými programy, kde společnost vytváří, upravuje a vyvíjí webové stránky klienta, vypracovává on-line reporty nákupů, vyřizuje objednávky, realizuje telemarketing a obesílá prodejce a zajišťuje promo bannery a speciální komunikaci a je rovněž schopna uspořádat speciální výroční akce, a to vše pouze na základě počátečního zadání klientem.
- c) **KREATIVA** – v tomto oddělení působí tým grafiků, kteří realizují složitější grafická zadání a návrhy pomocí speciálních počítačových programů.



Součástí oddělení je i tzv. strategic planner zabývající se strategickým plánováním kampaní.

- d) **PR & Media** – oddělení zabývající se public relations a vztahy s médii. Oddělení se specializuje na mediální komunikaci a spolupracuje na vytváření kampaní prostřednictvím jednotlivých médií.
- e) **DTP Studio** – oddělení je tvořeno zejména tzv. DTP operátory, kteří vytvářejí realizaci návrhů v praxi a provádějí méně náročné grafické práce (např. úprava dokumentů, sazba a tisk textů apod.). Oddělení také působí v oblasti elektronické komunikace, zvláště při tvorbě webových stránek, bannerů a reklamních akcí prostřednictvím internetu.
- f) **Účetní oddělení** – oddělení zabývající se vedením účetní evidence, úzce spolupracující s account manažery, zejména při tvorbě cenových návrhů pro konkrétní zákazníky.

Na činnost jednotlivých oddělení dohlíží management tvořený jednatelem společnosti, obchodním ředitelem a ostatními vedoucími jednotlivých oddělení. V současné době se v rámci managementu uplatňuje systém delegace pravomocí, kdy každý z členů managementu (tj. vedoucí oddělení) má přidělenou oblast působení za kterou zodpovídá a o jejíž činnosti podává reporty jednatelem společnosti. Jednatel společnosti, mimo řídicí a kontrolní činnost, rovněž působí v oblasti oddělení kreativity.

AETNA, spol. s r.o. má v současné době 44 zaměstnanců. Společnost se snaží uplatňovat liberální styl řízení, kdy každý ze zaměstnanců má poměrně velkou volnost při plnění svých úkolů, přičemž je ex post kontrolován vedoucím příslušného oddělení, v jehož rámci působí. Při realizaci zakázek pro významné klienty (z hlediska objemu a ceny realizovaných služeb) informuje každý zaměstnanec průběžně svého nadřízeného a spolu s ním vyhodnocuje průběh vztahu s konkrétním zákazníkem.

Organizační struktura má z hlediska činnosti společnosti optimální rozložení, neboť každé jednotlivé oddělení je relativně samostatné a přitom neoddělitelně spjaté s ostatními prostřednictvím spolupráce na jednotlivých projektech. To umožňuje variabilnější řízení každého oddělení, přičemž díky managementu tvořenému vedoucími odděleními je vytvořen komplexní systém pro manažerské řízení jednatelem. Ten má

jednak přehled o celkové činnosti společnosti a jednak prostřednictvím vedoucích oddělení může nepřímo ovlivňovat práci každého zaměstnance.

## **4 Analýzy vnějšího prostředí**

### **4.1 SLEPT analýza**

Určíme vnější prostředí prostřednictvím jednotlivých činitelů, které mohou mít větší či menší vliv na existenci a fungování společnosti.

#### **Sociální faktory**

- zvyšování počtu manažerů uvědomujících si nutnost budování kvalitních mediálních vztahů
- zvyšující se vzdělanost společnosti
- zvýšená pracovní mobilita v rámci EU
- rostoucí průměrný věk v ČR

#### **Právní faktory**

- stabilní právní prostředí České republiky
- zdoluhavá vymahatelnost pohledávek z hlediska efektivity inkasa pohledávek
- začleňování právního prostředí České republiky pod legislativu Evropské unie
- existence komor a sdružení ochraňujících profesní zájmy svých členů
- zvyšující se byrokracie

#### **Ekonomické faktory**

- nejistota vyvolaná celosvětovou ekonomickou krizí
- příznivé podnikatelské prostředí v rámci Slovenské republiky
- snižování daňového zatížení právnických osob
- možnosti podnikatelských aktivit v rámci EU
- stabilní a relativně silná pozice české měny vůči měnám jiných států
- růst investic společností do oblasti reklamy, marketingu a public relations
- výhledové přijetí měny euro v České republice

### **Politické faktory**

- stabilní politické prostředí v ČR
- proreformní politické tendence v oblasti úpravy podnikatelského prostředí

### **Technologické faktory**

- rozvoj nových informačních technologií
- nepostradatelnost internetu nejenom v rámci podnikatelské činnosti
- zvyšující se počet uživatelů internetu
- vývoj nových softwarových nástrojů pro grafická zpracování

#### **4.1.1 Shrnutí SLEPT analýzy**

Ve výše uvedené SLEPT analýze jsou zmíněny základní body vztahující se k makroprostředí společnosti AETNA, spol. s r.o.

Z pohledu sociálních faktorů je evidentní, že spolu se vzrůstající vzdělaností společnosti zde vzrůstá i počet dynamických manažerů uvědomujících si nutnost budování kvalitních PR vztahů, jakož i nezbytnost marketingových kampaní pro každý individuální produkt. Společnost AETNA, spol. s r.o. tak může uplatňovat své znalosti a profesní dovednosti při budování komunikačních strategií jednotlivých společností.

Je nutné si však uvědomit, že demografické změny ve společnosti (především stoupající počet lidí vyššího věku) povede ke změnám působení marketingových aktivit, kdy bude nutné budoucí kampaně zaměřit na lidi vyššího věku, neboť právě ti budou představovat nejpočetnější cílovou skupinu.

Z hlediska politicko-právních faktorů je zřejmé, že v České republice existuje poměrně stabilní právní prostředí. Jeho nevýhodou však je nepříliš vysoká efektivita soudnictví, typická především zdlouhavostí soudního řízení, kdy jednotlivá řízení trvají mnohdy řadu let, což ve svém důsledku odporuje základním principům spravedlivého právního řádu. Pro společnost AETNA, spol. s r.o. to může být nevýhodné především v tom, že v případě, že by vymáhala některou ze svých dlouhodobých pohledávek, zde neexistuje žádná záruka efektivity inkasa pohledávky, tj. realizace vymožení pohledávky může být velmi pomalá, což ve svém důsledku, v závislosti na výši pohledávky, může negativně společnost ovlivnit, neboť tato pak nemusí mít dostatek zdrojů na financování svých podnikatelských aktivit.

Právní prostředí v České republice do značné míry závisí na legislativě Evropské unie, neboť Česká republika je nucena do svého právního řádu začleňovat např. nařízení Evropské unie. Tento faktor má taky přímý vliv na vzrůstající byrokracii a to nejen v rámci podnikatelské činnosti.

Společnost AETNA, spol. s r.o. je členem několika profesních komor a sdružení, které zajišťují svým členům profesní ochranu, jakož i podporu jejich podnikatelské činnosti. Existence takových komor a sdružení umožňuje sdružování podnikatelů, zejména při prosazování jejich zájmů (např. při změně některého z právních předpisů).

V souvislosti s nadcházejícím rokem se díky celosvětové ekonomické krizi předpokládá, že se minimálně pozastaví momentálně příznivá ekonomická situace, kdy v rostoucím hospodářství, typickým zejména růstem HDP, existuje dostatek podnikatelských subjektů, které jsou nebo mohou být potencionálními klienty společnosti. Takové subjekty pak mají dostatek peněžních prostředků ochotných investovat do reklamy a rovněž i podporovat své public relations.

Zatímco ve Slovenské republice již byla snížena sazba daně z příjmu právnických osob, v České republice se snížení objevuje poměrně krátkou dobu (od 1. 1. 2008). To spolu s dalšími nástroji fiskální politiky vytváří příznivé podnikatelské prostředí. Monetární politika České republiky pak pomáhá upevňovat pozici české koruny vůči měnám jiných států.

Stále vyšší „začleňování“ České republiky do Evropské unie nabízí podnikatelům možnosti jak v oblasti nabízení a poskytování svých služeb v zemích EU, tak i ve využívání zdrojů (kapitálových, personálních apod.) z jiných zemí EU.

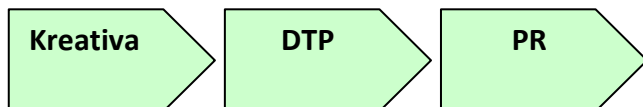
Vývoj informačních technologií skýtá možnosti jak v oblasti možnosti působení reklamy na cílovou skupinu, tak i z hlediska zpracování takovéto reklamy. S rostoucím počtem uživatelů sítě internet roste i počet objektů pro reklamní kampaně jednotlivých společností.

Z pohledu zpracování reklamních zadání s rozvojem technologií vzrůstá i počet způsobů zpracování takovýchto zadání (zejména vývoj nového software v oblasti grafické realizace projektů).

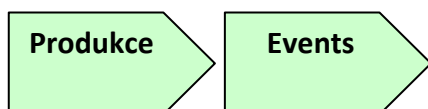
## 4.2 Hodnototvorný řetězec (primární x podpůrná činnost)

Obrázek č. 4: hodnototvorný řetězec

primární činnost:



podpůrná činnost:



Jak vyplývá z hodnototvorného řetězce, primárními odděleními firmy AETNA spol. s r.o. jsou Kreativa, DTP a PR. Tyto tři oddělení společně tvoří hlavní know how firmy, kvůli kterému se na firmu obracejí zákazníci se zájmem o tyto služby. Konkurenční výhodou firmy je bezesporu dlouholetá zkušenost těchto oddělení v oboru a vysoká odbornost zaměstnanců.

### **Kreativa**

- nespočet zkušeností z již absolvovaných tendrů a kampaní
- dokonalá znalost trhu a reklamního prostředí
- vysoká odbornost pracovníků
- neustálé sledování jak domácích, tak celosvětových trendů
- návrhy řešení, vystihnutí potřeb klienta

### **DTP**

- odborná znalost jednotlivých grafických programů
- široké portfolio softwarového vybavení
- proškolení zaměstnanci
- počet zaměstnanců oddělení (menší časová náročnost)
- zkušenosti

### **PR**

- dlouholeté zkušenosti
- práce pro firmy z různých segmentů trhu

- orientace v oboru

Podpůrnou činnost ve firmě AETNA spol. s r.o. zajišťují oddělení Produkce a Events. Hlavní funkcí těchto oddělení, jejichž zadavatelé jsou oddělení z primární činnosti, je plnit co nejzodpovědněji a v patřičné kvalitě s využitím všech svých zkušeností zadané úkoly tak, aby byl zajištěn co nejplynulejší chod firmy.

#### **Produkce**

- velké množství již realizovaných zakázek a z toho plynoucí zkušenosti
- vzhledem k objemu realizovaných zakázek u dodavatelů levnější ceny
- široké portfolio dodavatelů
- ověřená kvalita
- znalost technologických postupů

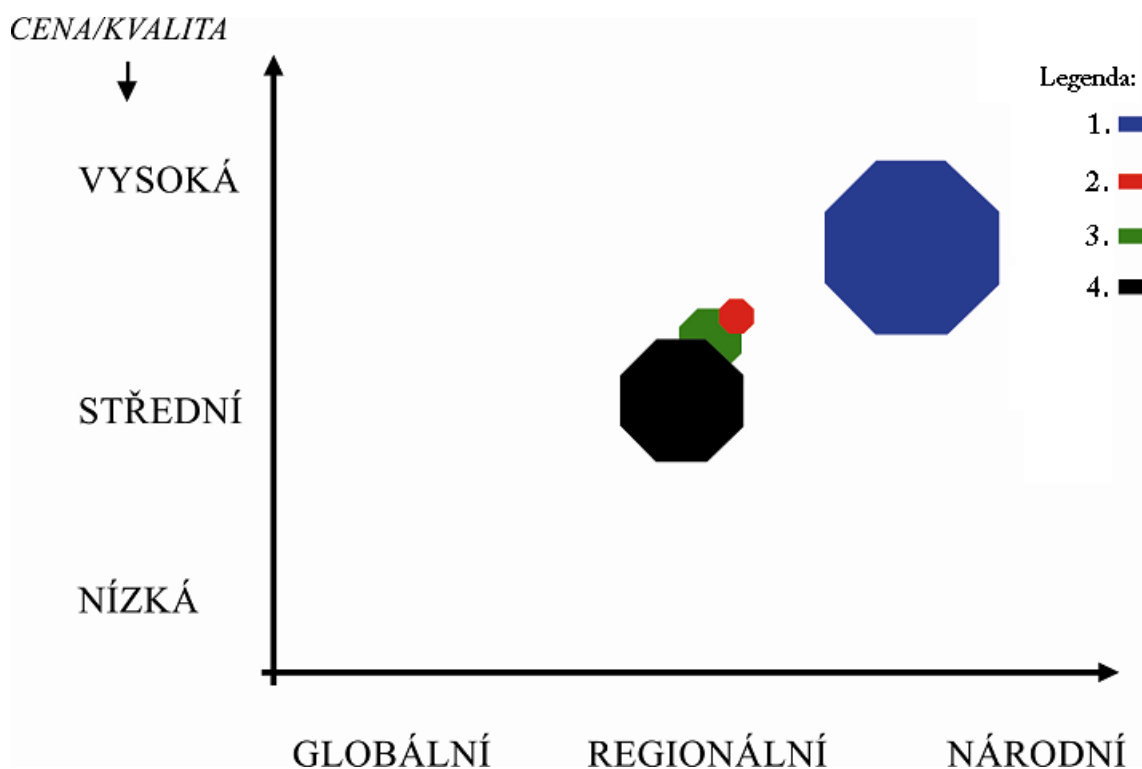
#### **Events**

- zkušenosti z realizací
- flexibilita, časová pružnost

### **4.3 Mapa strategických konkurenčních skupin**

Na mapě strategických konkurenčních skupin je jasně vidět rozdělení současného trhu reklamních a komunikačních agentur, kdy se nám zde utvořila jedna velká skupina nadnárodních agentur s vysokou image a prestiží. Další dvě skupiny tvoří národní agentury, které nejsou až tak výraznou konkurencí pro ty nadnárodní, ale konkurují si hlavně navzájem mezi sebou. Jak vidíme, společnost AETNA spol. s r.o. se díky podepsání exkluzivní smlouvy o výhradním zastoupení německé eventové agentury Ellis Events GmbH., začíná vymaňovat ze skupiny standardních národních agentur, což by mělo do budoucna pro AETNA spol. s r.o. znamenat určitou konkurenční výhodu oproti ostatním národním agenturám.

**Obrázek č. 5: Mapa strategických konkurenčních skupin**



**Popis mapy strategických konkurenčních skupin:**

1. skupina nadnárodních agentur
2. AETNA spol. s r.o.
3. agentury: Arkadia, Cvetler a Pořízek
4. ostatní tuzemské agentury

**4.4 Porterova analýza (model 5 sil)**

**4.4.1 Konkurenční síly**

Porterova analýza má za úkol posoudit základní interakcí prvků vlivu vnějšího prostředí a zkoumané společnosti, přičemž je definováno pět základních konkurenčních sil, se kterými se podnik musí vyrovnat:

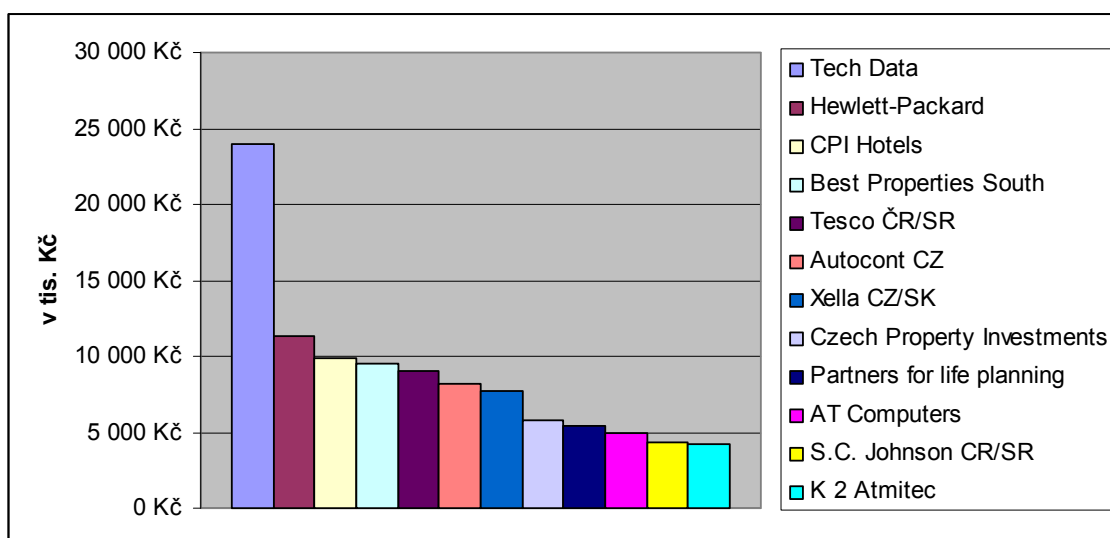
### a) Síla nově vstupujících konkurentů do dané oblasti podnikání

S ohledem na stávající konkurenci v oblasti marketingu, komunikace a reklamy je zřejmé, že většina subjektů uvažujících o vstupu na trh bude mít značné problémy se získáním kapitálově velkých zákazníků, jako jsou např. obchodní řetězce Tesco Stores, Ahold, Unilever, či velká pivovarnická konsorcia, nebo mobilní operátoři působící na našem trhu. Ti jsou již v podstatě jednotlivými marketingovými agenturami rozebráni a většinou, pokud se nevyskytne zásadní chyba ze strany takovéto agentury, nemají potřebu tuto spolupráci měnit. Dalším faktorem jsou osobní kontakty pracovníků jednotlivých agentur s příslušnými pracovníky klientů.

### b) Síla zákazníků

Klienti společnosti se dají členit jednak podle oborů a cílového zákazníka, na kterého se zaměřují, a jednak podle své kapitálové velikosti. Pro společnost AETNA, spol. s r. o. jsou strategicky důležitější klienti, kteří působí v rámci celé ČR, neboť jsou většinou schopni za své požadavky utratit mnohem více finančních prostředků, než malý subjekt. Typickým příkladem jsou společnosti Tech Data Distribution s.r.o. nebo Tesco Stores, a. s., které jsou jedněmi z klíčových zákazníků agentury.

**Graf č. 1: Přehled klíčových klientů v roce 2008 v tis. Kč**





### c) Síla dodavatelů

Díky tomu, že společnost poskytuje služby a nikoliv výrobky, není příliš závislá na produktových dodavatelích. V současné době existuje celá řada podnikatelských subjektů, které splňují náročné požadavky kladené na dodavatele společnosti AETNA, spol. s r. o., jako jsou především kvalita, cena a termín dodání. Díky rozmanitosti zakázek má společnost portfolio dodavatelů prakticky ze všech oblastí trhu.

**Tabulka č. 1: nejvyužívanější typy dodavatelů**

| <b>nejvyužívanější typy dodavatelů</b> |   |
|--|---|
| <b>oblast</b>                          | <b>zaměření firem</b>   |
| polygrafie                             | tiskárny (ofsetové, digitální, tamponisk, sítotisk), knihárny, kartonárny             |
| média                                  | mediální agentury, poskytovatele nejrůznějších reklamních ploch, televize, rádio atd. |
| pohostinství a ubytovací služby        | zprostředkování rautů, pronájem hotelů, konferenčních sálů                            |
| služby                                 | pronájem aparatury, moderátoři atd.   |

### d) Hrozba náhradních výrobků nebo služeb

Substitutem pro služby společnosti může být především situace, kdy její zákazníci budou některé služby, které společnost nabízí, financovat ze svých zdrojů, resp. nebudou je využívat prostřednictvím outsourcingu. V následujícím roce se jistě projeví negativní dopad celosvětové ekonomické krize, jež bude mít zcela nepochybně za následek snahu firem šetřit na marketingových nákladech.

### e) Intenzita stávajícího konkurenčního boje v odvětví

Na trhu v ČR se vyskytuje celá řada agentur a společností, které jsou schopny poskytovat své služby na poměrně vysoké úrovni. Přetlak konkurence je tak obrovský, že se v budoucnu dá předpokládat zánik některých agentur. Určitým rizikem pro společnost AETNA, spol. s r. o. by mohl být přímý konkurenční střet s agenturami, které jsou mediálně známé i v zahraničí jako např. Ogilvy & Mater, Lowe G&K, či Mark/BBDO, neboť podle všeobecných zkušeností zahraniční klienti spíše důvěřují nadnárodním společnostem. Toto riziko se naštěstí společnosti AETNA, spol. s r. o. podařilo eliminovat podpisem smlouvy o exklusivním zastoupení pro Českou republiku s německou nadnárodní

eventovou agenturou Ellis Events GmbH., díky čemuž se společnost AETNA, spol. s r. o. stala součástí této nadnárodní sítě agentur.

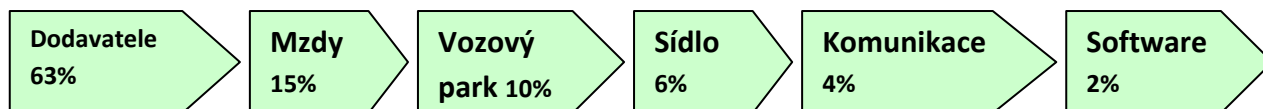
#### 4.4.2 Shrnutí Porterovy analýzy

V současné době panuje na trzích služeb v oblasti marketingu, komunikace a PR velmi vysoký stupeň konkurence. Ten minimalizuje riziko vstupu nových konkurenčních subjektů na tyto trhy. Konkurence nutí jednotlivé společnosti k minimalizaci nákladů a k vyššímu pracovnímu nasazení s ohledem na profesionální úroveň poskytované služby.

V budoucnu se předpokládá zánik některých agentur, což by dle výsledku analýzy neměl být případ společnosti AETNA, spol. s r. o., jejíž riziko zániku je mizivé. Naopak se zde po zániku některých agentur naskytne možnost zaujmout jejich místo na trhu a toho by měla AETNA, spol. s r. o. patřičně využít.

#### 4.5 Nákladový řetězec

Obrázek č. 6: Nákladový řetězec



Jak vidíme ze schématu nákladového řetězce firmy AETNA spol s r.o., nejvýznamnější nákladovou položkou jsou v tomto případě platby dodavatelům; níže si rozebereme jednotlivé skupiny samostatně a pokusíme se analyzovat jejich strategické výhody vzhledem ke konkurenci.

**1. Dodavatelé** – vzhledem k faktu, že společnost AETNA spol. s r.o. působí ve sféře služeb, je logické, že její největší nákladovou položkou jsou platby za výrobky a služby subdodavatelům. Vzhledem k tomu, že na nákup každé služby či výrobku je poptáno vždy několik dodavatelů z širokého portfolia agenturních dodavatelů, z toho jsou s mnohými uzavřeny tzv. bonusové smlouvy, které agentuře zajišťují při překročení určitého obrátu vrácení části peněz zpět, tak se nedomnívám, že je v tomto segmentu nákladů, nějaký výraznější prostor pro další snižování těchto nákladů.

**2. Mzdy** – v tomto segmentu, vzhledem k odbornosti a kvalifikovanosti pracovníků, nemáme možnost výrazně snižovat náklady. Je zapotřebí aktivní personální politikou korigovat stavy a rozdělení zaměstnanců a reagovat tak na výkyvy a potřeby trhu. Dále je nutnost snažit se do budoucna prodávat klientům veškerý reálný čas strávený na zakázkách a tím tak přenést tyto náklady z části na klienta. Diferenciace mezd.

**3. Vozový park** – v této oblasti bych v rámci snižování nákladů a získání konkurenční výhody navrhoval při obnovování vozového parku využít služeb tzv. operativního leasingu z důvodu nezatěžování provozního Cash Flow. Dále je možné snížit tyto náklady servisováním již starších vozů v neautorizovaných servisech a celkově vnutit zaměstnancům větší zodpovědnost za svěřené vozy.

**4. Sídlo** – v souvislosti se snížením nákladů na této položce již agentura podnikla první kroky a začala s výstavbou svého vlastního sídla, což by mělo během nadcházejícího roku, kdy se plánuje nastěhování, výrazně snížit celkové náklady na sídlo firmy.

**5. Telekomunikace** – zde je jedinou možností ke snížení nákladů sledování nabídek komunikačních operátorů a neustálá optimalizace jednotlivých tarifů a internetového připojení.

**6. Software** – vzhledem k nutnosti neustálé potřeby obnovy stávajícího software a častým kontrolám legálnosti již vlastněného software, zde nemáme možnosti ke snižování nákladů.

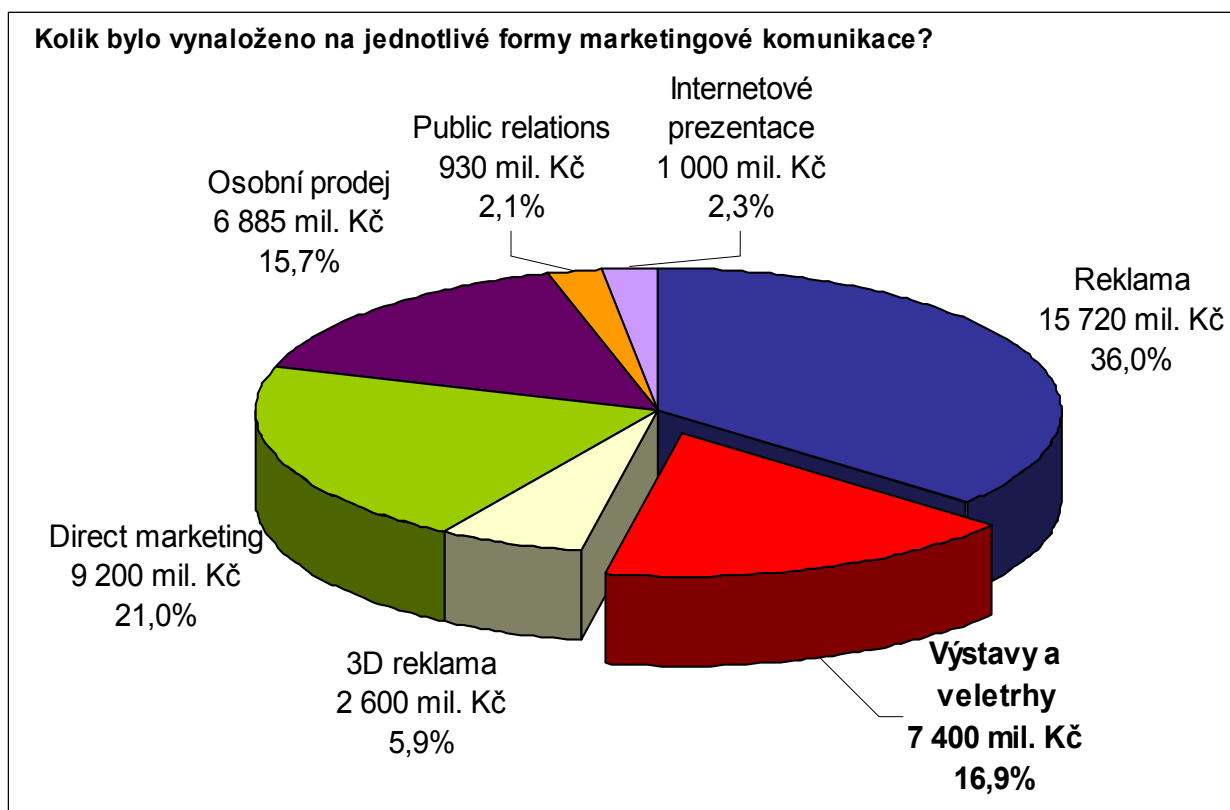
## 4.6 Charakter trhu

| Faktor / charakteristika  | Strategický význam  |
|---|---|
| Velikost reklamního trhu v ČR - roční obrát necelých 16 mld. Kč                 | Prosperující, otevřený trh, atraktivní i pro zahraniční společnosti   |
| Geografický rozsah konkurence - regionální, globální                            | Shromažďování konkurence ve velkých městech, ovlivňování trhu nadnárodní konkurencí, nařizování spolupráce od mateřských firem s nadnárodními agenturami, Certifikace, ISO  |
| Růst trhu a fáze životního cyklu - mírný, nasycení                              | Celková ekonomická situace ve světě, omezené výdaje na reklamu, prosazování důrazu na kvalitu a cenu  |
| počet hlavních nadnárodních konkurentů 9, národních 5,                          | Nadnárodní konkurenti jsou soustředěni v Praze, tvoří a nejvíce ovlivňují ceny, oproti tomu vysoké režijní náklady jim nedovolují snižovat cenovou hladinu, absence menších klientů, velká soustředěnost národních konkurentů v regionu, tlak na cenu a kvalitu |
| Zákazníci - od nadnárodních gigantů až po regionální společnosti                | Rozdílnost strategií, relativně malý počet velkých zákazníků vyvolává tlak na snižování cen, vysoká soustředěnost velkých klientů v jednom regionu  |
| Vstupní bariéry - nedostatek vhodných dodavatelů, zkušenostní efekt, reference, | Upřednostňování zavedených společností, potřebné dobré reference, orientace na trhu, znalost technologií, trendů, minimální finanční bariéry  |
| Výstupní bariéry  | V podstatě nejsou, nutnost dodržení předem dohodnutých smluv, právní náklady při nedodržení závazků   |
| Tempo změn technologie a výrobní inovace  | Relativně pomalé a předvídatelné změny, při sledování západních trendů lehce předvídatelné  |
| Nároky na kapitál   | Ne až tak vysoké na samotné zbudování společnosti, jako spíše na platby rozsáhlých kampaní do doby úplného zaplacení klientem, vysoký provozní kapitál, pozdržování plateb, část platby, jako reklamační záruka, atd.   |
| Diferenciace služeb   | velmi malá, rozhoduje cena, rychlost a kvalita, portfolio služeb se liší jen minimálně  |

#### 4.6.1 Závěr

Jak vyplývá z analýzy trhu, je Česká republika zajímavým a nezanedbatelným reklamním trhem i pro nadnárodní společnosti. Tento trh je z převážné většiny koncentrován do hlavního města a několika větších měst. Uvedený stav by měl přetrvávat i v blízké budoucnosti. Vzhledem k nasycenosti trhu se nepředpokládá vstup dalších společností, naopak, v důsledku přetlaku konkurence a nadcházející celosvětové krizi můžeme očekávat zánik některých agentur.

**Graf č. 2: Vynaloženo na jednotlivé formy marketingové komunikace v roce 2007**



Zdroj: Brand Brother 2007

## **4.7 Analýza konkurence**

Konkurence společnosti AETNA, spol. s r. o. se dá rozdělit na dvě kategorie a to na konkurenty tuzemské a konkurenty, které jsou součástí nadnárodních řetězců.

### **4.7.1 Nadnárodní konkurence**

Základní přehled nejvýznamnějších konkurentů společnosti AETNA, spol. s r. o. spadajících do nadnárodních skupin:

#### **Lowe GGK**

Lowe GGK, jako součást skupiny Lowe Worldwide, se snaží o maximalizaci kreativních řešení a přístup, spolu s pozitivními podmínkami pro lidské zdroje. Mezi její klienty patří Unilever, Stella Artois, Nokia, Elektrolux, Saab.

#### **Saatchi & Saatchi**

Součást sítě Saatchi Worldwide, která má 153 poboček v 83 zemích světa a přes 7 000 zaměstnanců. Mezi její klienty patří Procter and Gamble, T-mobile, Emirates Airlines, Mitsubishi Motors, Mezi nejvýznamnější projekty této agentury patří kampaň pro T- mobile Twist/Hands off (2004)

#### **Ogilvy & Mather**

Společnost byla založena legendárním marketingovým „guru“ Davidem Ogilvy. Mottem společnosti je to, že nepracuje pro sebe, pro klienty, ani pro společnost, avšak pro značku. Mezi její klienty patří ČSA, Jihomoravská energetika, Plzeňský prazdroj, Procter and Gamble.

#### **Mark/BBDO**

Jedna z nejstarších reklamních a komunikačních agentur. Založena na konci 19. století. Známa originálními řešeními. Mezi její klienty patří Vodafone, Pepsi Americas, GE Money Bank, Staropramen, MZV ČR.

#### **McCann – Erickson Prague**

Její strategií je tvorba takových nabídek, které generují poptávku. Mezi její klienty patří U:fon, Blesk, ČSOB, Nestlé, Microsoft, Diesel, Nadace Terezy Maxové.

### **Leo Burnett Advertising**

Jedna z nejvýznamnějších agentur působících v České republice. Společnost má 96 kanceláří v 84 státech a zaměstnává přes 8 000 zaměstnanců. Podílela se například na propagaci olympiády v Číně.

### **Young & Rubicam Praha**

Společnost poskytuje fullservisové služby. Mezi její klienty patří Danone Group, ČEZ, Česká spořitelna, ING, Phillip Morris, SK Slavia Praha.

### **Euro RSCG Prague**

Agentura patří do skupiny Euro RSCG Worldwide, která vyhrála v roce 2007 titul o nejlepší agenturu a nejvíce kreativní agenturu (Agency of the Year and the Most Creative Agency). Mezi její klienty patří Komerční banka, Oriflame, Opavia.

### **Ark Thompson**

Součástí celosvětové sítě J. Walter Thompson Worldwide, která poskytuje služby ve více než 90 zemích světa. Mezi její klienty patří ČSOB.

## **4.7.2 lokální (JM Kraj + Brno) konkurence**

### **Agentura Arkadia**

Působí na reklamním trhu od roku 1994. Snaží se preferovat ve svých projektech originalitu a nevšednost. Společnost sídlí v Brně a je dlouholetým členem Asociace komunikačních agentur (AKA). Mezi její klienty patří BVV, Semtex, Českomoravský cement, Citroen, Motorola, O<sub>2</sub>, VZP.

### **Agentura COMTECH**

Společnost se specializuje na full-service marketingových komunikací. Hlavním mottem společnosti je slogan: Pro značky svých klientů žijeme a bojujeme. Mezi její klienty patří WALMARK, TS Bohemia, Mercedes-Benz, Poděbradka, Hamé. Je také členem AKA.

### **Agentura Cvetler&Pořízek**

Agentura poskytující fullservisové služby byla založena v roce 1992. Cvetler&Pořízek, s. r. o., je řádným členem AKA. Mezi její klienty patří Plzeňský Prazdroj, Kostelecké uzeniny, Jihomoravský kraj, JMP-RWE Group.

#### **Agentura Marco**

S polečnost je výhradním zástupcem mezinárodní sítě nezávislých agentur BBN International Brand Communication pro Českou republiku. Heslem agentury je projekce správných myšlenek, realizování správné komunikační strategie a integrace zdrojů tak, aby značka zákazníka byla úspěšná na každém trhu a ve všech kulturách. Mezi její klienty patří SkyNet, YTONG, statutární město Brno, Starobrnno, Xella, Bosch.

#### **Společnost Amden**

Tato společnost byla původně založena pro podporu marketingových aktivit společnosti Hewlett-Packard v oblasti prodeje jejího spotřebního materiálu v regionu střední a východní Evropy. V roce 1998 se stala marketingovou agenturou. Mezi její klienty patří Hewlett-Packard, Phillips, Samsung, městská část Praha 5.

#### **4.7.3 Hodnocení hlavních konkurentů na lokálním trhu**

Metoda hodnocení vychází z bodování kritérií vycházejících z hodnocení konkurence. Na základě zjištěných znalostí o konkurenci a jejich vzájemného porovnání jsou stanoveny hodnoty pro jednotlivá kritéria pomocí bodové škály v intervalu 1- 5 bodů, přičemž bodové hodnoty jsou níže definovány. Hodnocení je poměrně subjektivní, pro úplnou analýzu by bylo vhodné sestavit tým odborníků, kteří by byli hodnotiteli takovéto analýzy a rovněž rozšířit škálu porovnávaných parametrů.



**Tabulka č. 2: Hlavních konkurence na trhu v ČR a její hodnocení:**

|                    | <b>Arkadia</b> | <b>Marco</b> | <b>Cvetler<br/>a<br/>Pořízek</b> | <b>Comtec<br/>h</b> | <b>Amden</b> | <b>AETNA</b> |
|--------------------|----------------|--------------|----------------------------------|---------------------|--------------|--------------|
| Komplexnost služeb | 2              | 3            | 3                                | 4                   | 5            | 1            |
| Kvalita            | 2              | 4            | 2                                | 3                   | 5            | 1            |
| Cena               | 4              | 2            | 3                                | 5                   | 1            | 3            |
| Potenciál          | 4              | 4            | 3                                | 5                   | 3            | 2            |
| Objem tržeb        | 3              | 5            | 3                                | 4                   | 5            | 3            |
| Celkem             | 15             | 18           | 14                               | 21                  | 29           | 10           |

K hodnocení bylo použito známek od jedné do pěti, kdy 1 znamená lepší úroveň, 3 je stejná úroveň jako AETNA, spol. s r. o. a 5 horší úroveň. Pro detailnější korekci rozdílů slouží čísla 3 a 4.

Z tabulky vyplývá, že největšími konkurenty pro společnost AETNA, spol. s r.o. jsou agentury Arkadia a Cvetler a Pořízek.

## 5 Analýza vnitřního prostředí společnosti AETNA, spol. s r.o.

### 5.1 Analýza zdrojů a schopností

| Zdroje / schopnosti  | Strategický význam   |
|--|--|
| Hmotné zdroje - nové moderní sídlo (ve výstavbě, k užívání květen 2009), vozový park 11 služebních vozů, IT technika | Dostavba nového sídla, úspora nákladů za pronájem, relativně mladý vozový park, velmi dobrá úroveň IT techniky, v nejbližší době se nepředpokládá nutnost výraznější investice do hmotných zdrojů  |
| Lidské zdroje - počet zaměstnanců 44, převážně kvalifikovaní lidé s praxí z reklamní branže                          | Nutnost nevynakládat finanční prostředky na nábor a školení nových zaměstnanců, samostatnost, schopnost samostatného řešení problémů   |
| Finanční zdroje  | Výhodou společnosti Aetna je její 15.letý vývoj a schopnost generovat vlastní jmění na úroveň 50 a více procent z objemu celkových zdrojů agentury. Agentura využívá cizích zdrojů zhruba ze 40% a sice k výkyvům způsobených nerovnoměrným působením cashflow, jak z důvodů platební morálky klientů, tak i dlouhodobých investic především vozového parku a kvalitního software. Pro správný poměr vlastních a cizích zdrojů již 4 roky tento stav využívá nástrojů controllingu |
| Nehmotné zdroje - Licence na software, kreativní oddělení  | Úspora za investice do software, potenciál kreativního oddělení, dlouholetá zkušenost, realizované úspěšné kampaně, kreativní myšlení celého týmu  |

### 5.2 Míra rentability

Rentabilitu lze chápat jako měřítko schopnosti podniku vytvářet nové zdroje, resp. dosahovat zisk použitím investovaného kapitálu. Ukazatele rentability vycházejí z různých forem míry zisku, který je všeobecně akceptován jako vrcholový ukazatel efektivnosti podniku a proto je poměřován s výší podnikových zdrojů, jichž bylo užito k jeho dosažení. Při hodnocení rentability společnosti AETNA, spol. s r. o. byly zjištěny tyto výsledky:

**Tabulka č. 3: Rentabilita celkového kapitálu (ROA) – údaje v tis. Kč**

|                | <b>2005</b>  | <b>2006</b> | <b>2007</b> | <b>2008</b> |
|----------------|--------------|-------------|-------------|-------------|
| <b>ROA (%)</b> | <b>10,03</b> | <b>1,39</b> | <b>4,21</b> | <b>1,81</b> |
| Zisk           | 3 661        | 382         | 1 379       | 906         |
| Celková aktiva | 36 483       | 27 415      | 32 728      | 50 085      |

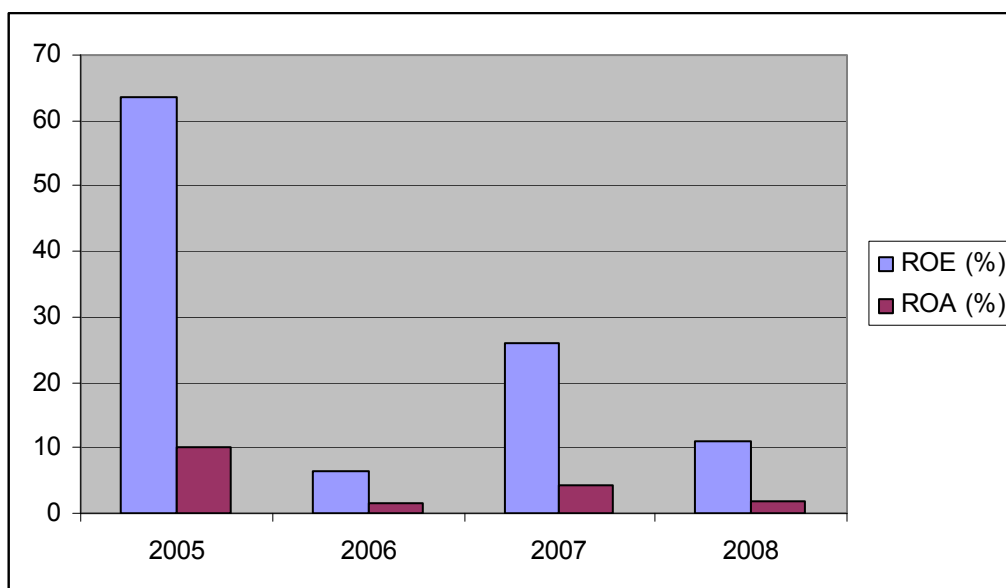
Při porovnání veškerých vložených prostředků, tj. celkového majetku společnosti s vyprodukovaným ziskem, získáme informaci o změnách celkového vloženého kapitálu do hospodářské činnosti, aniž bychom se zajímali o to, jak byl tento kapitál financován. Bylo zjištěno, že po celé sledované období docházelo ke zhodnocování vloženého kapitálu, přičemž historicky nejlepšího výsledku bylo dosaženo v roce 2005, kdy společnost dokázala z jedné vložené Kč vyprodukovat 10,03 %. V následujících obdobích došlo ke zhoršení tohoto ukazatele na výslednou hodnotu roku 2008 ve výši 1,81 %.

**Tabulka č. 4: Rentabilita vlastního kapitálu (ROE) – údaje v tis. Kč**

|                 | <b>2005</b>  | <b>2006</b> | <b>2007</b>  | <b>2008</b>  |
|-----------------|--------------|-------------|--------------|--------------|
| <b>ROE (%)</b>  | <b>63,71</b> | <b>6,40</b> | <b>25,96</b> | <b>11,08</b> |
| Zisk            | 3 661        | 382         | 1 379        | 906          |
| Vlastní kapitál | 5 746        | 5 967       | 5 312        | 8 178        |

Rentabilita vlastního kapitálu ukazuje efektivnost výnosu z vlastních vložených prostředků. Ta byla nejvyšší v roce 2005, kdy dosahovala hodnoty 63,71 %. Kolísavý vývoj v období 2006 – 2008 souvisí s rozdílnými výšemi dosahovaných hospodářských výsledků, při průměrném zvyšování objemu vlastního kapitálu.

**Graf č. 3: Ukazatele rentability**



### **5.3 Finanční analýza**

#### **5.3.1 Makroekonomická analýza**

Při zpracovávání finanční analýzy vztahující se ke společnosti AETNA, spol. s r. o., nemůžeme pominout i makroekonomické prostředí, v němž společnost realizuje svoji činnost. V této práci vycházíme z údajů a předpovědí Ministerstva financí České republiky.

O podnikatelském prostředí v České republice lze obecně konstatovat, že má rostoucí tendence, což souvisí s růstem HDP. Byla přijata značná reformní opatření, která mohou mít vliv na tržní prostředí, kdy by mělo dojít ke zvýšení konkurenceschopnosti jednotlivých podnikatelských subjektů. V souvislosti s tím dochází i ke snižování daně z příjmů právnických osob a daň bude postupně klesat z úrovně roku 2007, kdy byla ve výši 24 %, postupně přes 21 % v roce 2008, 20 % v roce 2009 až na konečných 19 % v roce 2010.

Přehled nejdůležitějších ukazatelů národního hospodářství České republiky, které mají vliv jak na úroveň života v České republice, tak na samotné podnikání. (Součástí je také predikce pro nejbližší roky. Údaje jsou převzaty z Makroekonomické predikce Ministerstva financí.)

**Tabulka č. 5: Přehled základních makroekonomických ukazatelů (2004-2009)<sup>23</sup>**

|                                  |                | 2004 | 2005 | 2006 | 2007  | 2008              | 2009 |  | 2007            | 2008 |
|----------------------------------|----------------|------|------|------|-------|-------------------|------|--|-----------------|------|
|                                  |                |      |      |      | Odhad | Aktuální predikce |      |  | Minulá predikce |      |
| Hrubý domácí produkt             | růst v %, s.c. | 4,5  | 6,4  | 6,4  | 6,1   | 4,7               | 5,1  |  | 5,9             | 5,0  |
| Spotřeba domácností              | růst v %, s.c. | 2,9  | 2,3  | 5,5  | 5,7   | 3,6               | 4,6  |  | 6,5             | 4,2  |
| Spotřeba vlády                   | růst v %, s.c. | -3,5 | 2,2  | 0,0  | 0,1   | -0,4              | -0,3 |  | -0,6            | -0,4 |
| Tvorba hrubého fixního kapitálu  | růst v %, s.c. | 3,9  | 2,3  | 5,5  | 5,7   | 8,0               | 7,8  |  | 6,0             | 9,0  |
| Příspěvek ZO k růstu HDP         | p.b., s.c.     | 1,3  | 4,8  | 0,9  | 0,8   | 0,5               | 1,0  |  | -0,1            | -0,1 |
| Deflátor HDP                     | růst v %       | 4,5  | -0,2 | 1,7  | 3,4   | 3,5               | 2,3  |  | 3,5             | 3,1  |
| Průměrná míra inflace            | %              | 2,8  | 1,9  | 2,5  | 2,8   | 5,5               | 2,3  |  | 2,3             | 3,8  |
| Zaměstnanost (VŠPS)              | růst v %       | -0,6 | 1,2  | 1,3  | 1,9   | 1,6               | 0,8  |  | 1,5             | 1,1  |
| Míra nezaměstnanosti (VŠPS)      | průměr v %     | 8,3  | 7,9  | 7,1  | 5,3   | 4,4               | 4,1  |  | 5,5             | 4,8  |
| Objem mezd a platů (dom.koncept) | růst v %, b.c. | 6,3  | 6,8  | 7,8  | 9,3   | 9,0               | 7,5  |  | 9,1             | 7,4  |
| Podíl BÚ na HDP                  | %              | -5,2 | -1,6 | -3,1 | -3,5  | -3,5              | -2,1 |  | -2,8            | -2,5 |
| Předpoklady:                     |                |      |      |      |       |                   |      |  |                 |      |
| Směnný kurz CZK/EUR              |                | 31,9 | 29,8 | 28,3 | 27,8  | 26,5              | 26,1 |  | 28,0            | 27,4 |
| Dlouhodobé úrokové sazby         | % p.a.         | 4,8  | 3,5  | 3,8  | 4,3   | 4,6               | 4,6  |  | 4,4             | 5,1  |
| Ropa Brent                       | USD/barel      | 38,3 | 54,4 | 65,4 | 72,7  | 88,5              | 88,5 |  | 67,8            | 72,5 |
| HDP eurozóny (EA-12)             | růst v %, s.c. | 2,0  | 1,5  | 2,8  | 2,6   | 2,2               | 2,2  |  | 2,6             | 2,4  |

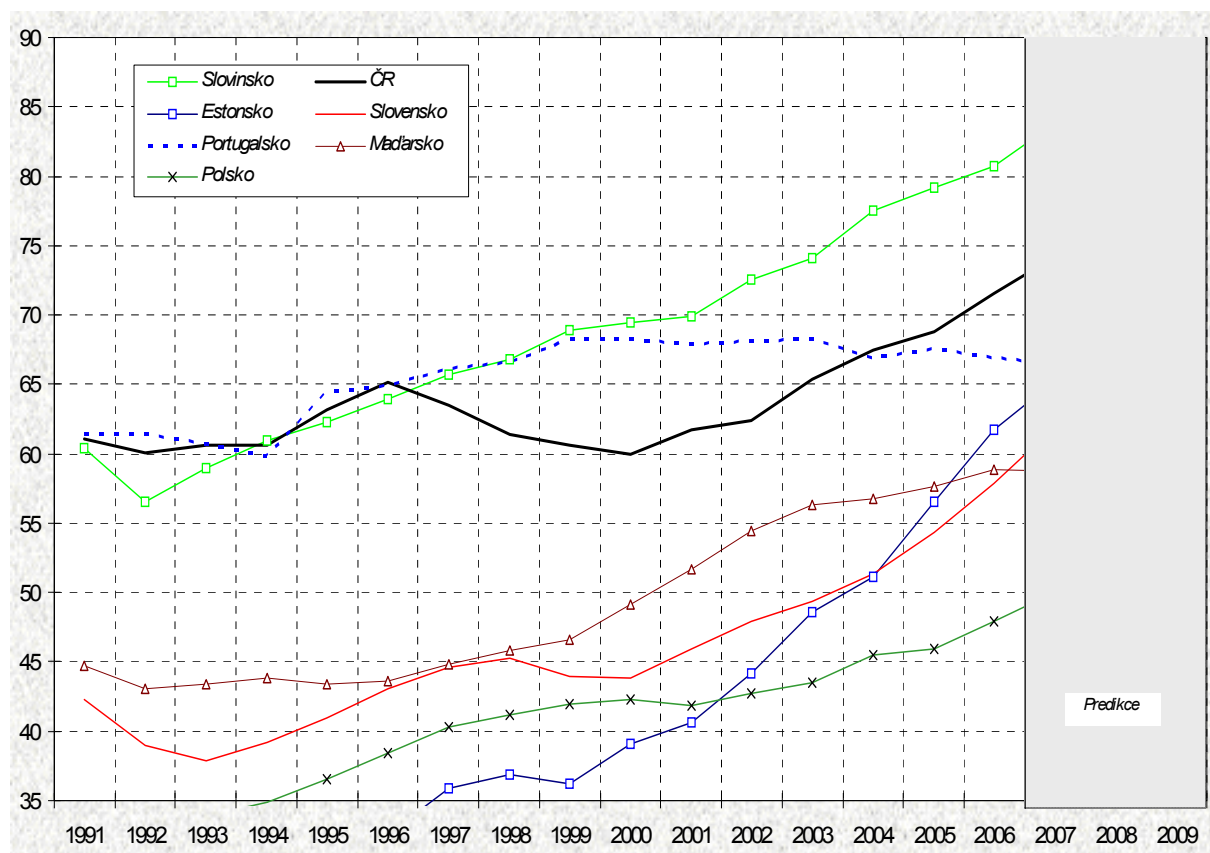
**Tabulka č. 6: Přehled úrokových měr v období 1999 až 2009<sup>24</sup>**

|  |  | 1999 | 2000 | 2001 | 2002 | 2003 | 2004 | 2005 | 2006 | 2007  | 2008     | 2009     |
|--|--|------|------|------|------|------|------|------|------|-------|----------|----------|
|  |  |      |      |      |      |      |      |      |      | Odhad | Predikce | Predikce |
| Diskontní sazba (konec roku)   |  | 5,00 | 5,00 | 3,75 | 1,75 | 1,00 | 1,50 | 1,00 | 1,50 | 2,50  | .        | .        |
| Repo 2T (konec roku)   |  | 5,25 | 5,25 | 4,75 | 2,75 | 2,00 | 2,50 | 2,00 | 2,50 | 3,50  | .        | .        |
| Lombardní sazba (konec roku)   |  | 7,50 | 7,50 | 5,75 | 3,75 | 3,00 | 3,50 | 3,00 | 3,50 | 4,50  | .        | .        |
| PRIBOR3M <sup>1)</sup>   |  | 6,84 | 5,36 | 5,18 | 3,55 | 2,28 | 2,36 | 2,01 | 2,30 | 3,09  | 4,0      | 3,5      |
| Výnos do doby splatnosti 5R  |  | 7,57 | 6,77 | 5,97 | .    | .    | .    | .    | .    | .     | .        | .        |
| státních dluhopisů pro konvergenční účely <sup>2)</sup> 10R                  |  | -    | -    | 6,35 | 4,94 | 4,12 | 4,75 | 3,51 | 3,78 | 4,28  | 4,6      | 4,2      |
| Úrokové sazby z úvěrů nefinančním podnikům                                   |  | .    | .    | 6,83 | 5,82 | 4,57 | 4,51 | 4,27 | 4,29 | 4,8   | 5,2      | 4,9      |
| Úrokové sazby z vkladů domácností  |  | .    | .    | 2,90 | 2,06 | 1,40 | 1,33 | 1,24 | 1,22 | 1,3   | 1,4      | 1,3      |
| Reálné sazby z úvěrů nefinančním podnikům <sup>3)</sup>                      |  | .    | .    | 6,3  | 5,2  | 1,0  | 3,2  | 1,7  | 1,7  | 1,0   | 3,2      | 2,9      |
| Čisté reálné sazby z vkladů domácností s dohodnutou splatností <sup>4)</sup> |  | .    | .    | -2,1 | -0,1 | 1,1  | -1,6 | -0,8 | -1,5 | -1,7  | -4,1     | -1,1     |

<sup>23</sup> [http://www.mfcr.cz/cps/rde/xbcr/mfcr/MakroPre\\_2008Q1\\_komentar\\_doc.doc](http://www.mfcr.cz/cps/rde/xbcr/mfcr/MakroPre_2008Q1_komentar_doc.doc)

<sup>24</sup> [http://www.mfcr.cz/cps/rde/xbcr/mfcr/\\_Toc180383230](http://www.mfcr.cz/cps/rde/xbcr/mfcr/_Toc180383230)

**Graf č. 4: Úroveň HDP na obyvatele při přepočtu pomocí běžné parity  
kupní síly<sup>25</sup>**



Dle fiskálního výhledu České republiky zpracovaného Ministerstvem financí se Česká republika v současné době nachází v příznivé makroekonomické situaci. Hrubý domácí produkt ve stálých cenách rostl v letech 2005 a 2007 tempem přes 6 %, což se už neočekává ani u výsledků roku 2008. Výkon české ekonomiky se nachází nad svou potenciální úrovní. V horizontu výhledu se předpokládá postupné uzavírání této kladné produkční mezery, a tedy přibližování reálného HDP jeho potenciálu. Očekávaný růst HDP v horizontu výhledu je okolo 5 %.<sup>26</sup>

Dá se předpokládat, že v následujícím roce se díky celosvětové finanční krizi příznivý ekonomický rozvoj zastaví, což se zcela určitě promítne i do činnosti jednotlivých podnikatelských subjektů a zcela jistě to bude mít vliv na finanční výsledky činnosti společnosti AETNA, spol. s r. o.

<sup>25</sup> [http://www.mfcr.cz/cps/rde/xbcr/mfcr/\\_Toc180383230](http://www.mfcr.cz/cps/rde/xbcr/mfcr/_Toc180383230)

<sup>26</sup> [http://www.mfcr.cz/cps/rde/xbcr/mfcr/FiskalVyhled\\_2007Q1\\_komentar\\_doc](http://www.mfcr.cz/cps/rde/xbcr/mfcr/FiskalVyhled_2007Q1_komentar_doc)

### **5.3.2 Přehled finančních ukazatelů**

V rámci analýzy marketingových aktivit společnosti musíme brát ohled zejména na finanční ukazatele, které jsou zásadním výstupem při podnikatelské činnosti společnosti. Ty pak podrobíme některým finančním analýzám, neboť finanční analýza poskytuje významné informace, které popisují finanční a hospodářskou situaci podnikatelského subjektu a výsledky jeho hospodaření. Finanční analýza se může týkat různých oblastí - počínaje vývojem ukazatelů kapitálového trhu až po zachycení aktivity firmy v oblasti zásob či pohledávek. Analýza finančních možností se tak stává nedílnou součástí procesu finančního plánování. Můžeme ji tedy označit za významný nástroj řízení podniku z globálního hlediska. Prostřednictvím finanční analýzy interpretujeme výsledky dosažené podnikatelskou činností společnosti AETNA, spol. s r. o. během analyzovaných let 2005 až 2008. Jde o to, že verifikace dosažených výsledků, kvantifikace příčin a systematické hodnocení vzájemných souvislostí za účelem odhalení reálného finančního postavení podniku, slouží pro konkrétní rozhodování jak v oblasti podnikových financí, tak v oblastech věcného rozhodování, jakož i pro účely analýzy společnosti AETNA, spol. s r. o.

Při finanční analýze budeme používat výsledky let 2005 – 2008, a to z důvodů objektivní aktuálnosti, kdy výsledky staršího data sice lépe ukazují historický vývoj společnosti, nicméně máme za to, že výsledky let pozdějších jsou při analýze důležitější.

**Tabulka č. 7: Přehled vybraných finančních ukazatelů z rozvahy – údaje v tis. Kč<sup>27</sup>**

| <b>Ukazatel/Rok</b>       | <b>2005</b> | <b>2006</b> | <b>2007</b> | <b>2008</b> |
|---------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Aktiva                    | 36 483      | 27 415      | 32 28       | 50 085      |
| - Dlouhodobý majetek      | 1 255       | 1 957       | 1 447       | 5 441       |
| - Software                | 0           | 0           | 0           | 112         |
| - Stavby                  | 261         | 241         | 228         | 271         |
| - Movité věci             | 761         | 1 376       | 1 219       | 5 058       |
| - Nedokončený majetek     | 233         | 337         | 0           | 0           |
| - Oběžná aktiva           | 35 003      | 25 279      | 30 841      | 45 382      |
| - Zásoby                  | 1 438       | 1 184       | 817         | 335         |
| - Dlouhodobé pohledávky   | 0           | 0           | 3 279       | 2 841       |
| - Krátkodobé pohledávky   | 20 833      | 16 890      | 23 367      | 38 611      |
| - Krátkodobý fin. Majetek | 12 732      | 7 206       | 3 378       | 3 605       |
| Pasiva                    | 36 483      | 27 415      | 32 728      | 50 085      |
| - Vlastní kapitál         | 5 746       | 5 967       | 5 312       | 8 178       |
| - Cizí zdroje             | 28 935      | 18 658      | 21 633      | 33 700      |
| - Krátkodobé závazky      | 27 235      | 18 658      | 20 133      | 28 639      |
| - Bankovní úvěry          | 1 700       | 0           | 1 500       | 5 000       |
| Časové rozlišení          | 1 802       | 2 790       | 5 783       | 8 207       |

**Tabulka č. 8: Přehled vybraných finančních ukazatelů z výkazu zisku a ztrát – údaje v tis. Kč**

| <b>Ukazatel/Rok</b>    | <b>2005</b> | <b>2006</b> | <b>2007</b> | <b>2008</b> |
|------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Tržby za prodej zboží  | 5 874       | 6 699       | 7 146       | 25 224      |
| Tržby za prodej služeb | 130 707     | 99 494      | 98 757      | 132 895     |
| Výkonová spotřeba      | 115 322     | 86 222      | 84 274      | 114 413     |
| Přidaná hodnota        | 17 694      | 14 599      | 15 548      | 24 374      |
| Hospodářský výsledek   | 3 661       | 382         | 1 379       | 906         |

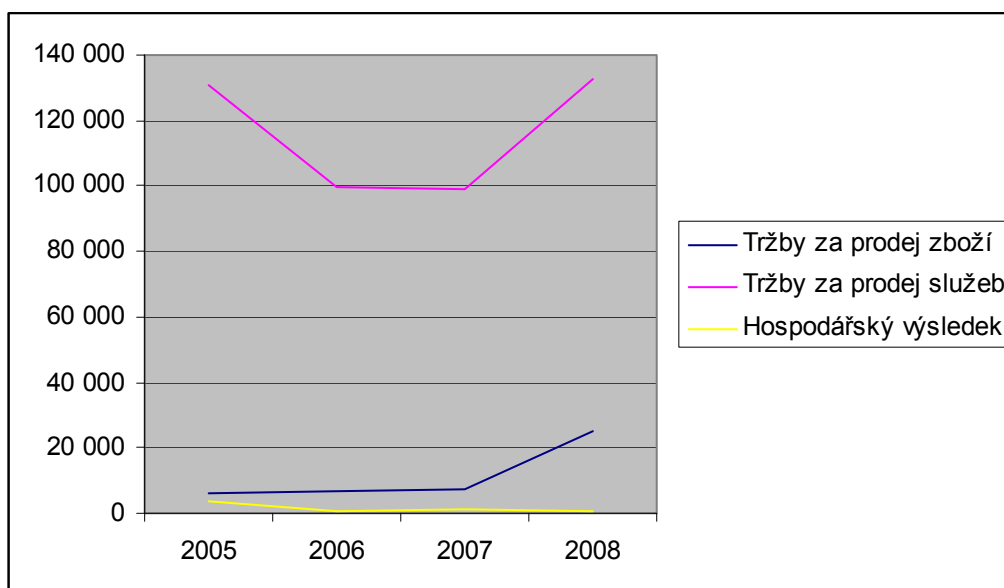
Finanční ukazatele byly vybrány především tak, aby bylo možno provést základní charakteristiku společnosti s ohledem na předmět diplomové práce. Je vhodné též upozornit, že finančním ukazatelům musí být věnována zvýšená pozornost, protože naprostá většina úsilí všech společností je právě soustředěna na vylepšování finančních ukazatelů a je zájmem každého vlastníka, akcionáře či věřitele, aby společnost dokázala z vložených prostředků vyprodukovat maximum.

Pro úplné provedení finanční analýzy lze doporučit kompletní přehled finančních ukazatelů společnosti, jakož i detailní zpracování těchto ukazatelů.

<sup>27</sup> Drobné odlišnosti mohou být způsobeny zaokrouhlováním.



**Graf č. 5: Vývoj některých finančních ukazatelů**



Při meziročním srovnání hospodářských výsledků za sledované období je zřejmé, že absolutní hodnota hospodářského výsledku nabývá za různá období kolísavých hodnot. Pozitivním ukazatelem je ten fakt, že společnost po celé sledované období dosahovala zisku.

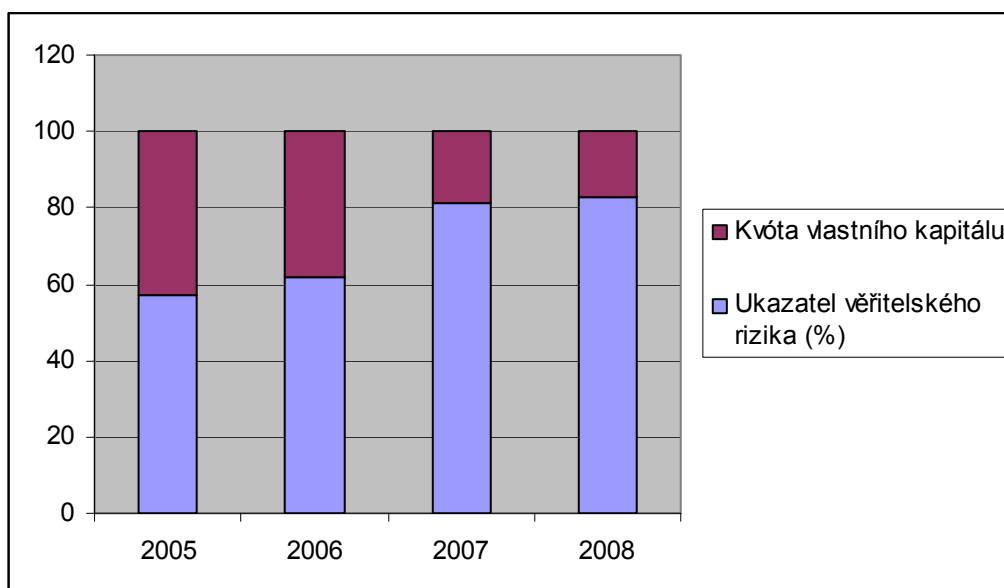
### **5.3.3 Analýza zadluženosti a věřitelského rizika**

Analýzou zadluženosti zjistíme ukazatele zadluženosti, které informují o poměru mezi cizími zdroji a vlastními zdroji krytí majetku a jsou tím vyšší, čím je podnik zadluženější. Pro zhodnocení stupně rizika pro věřitele a vlastníka společnosti AETNA, spol. s r. o., pro zjištění kapitálového krytí majetkové struktury, zjistíme ukazatel věřitelského rizika spolu s kvótou vlastního kapitálu. Zároveň s tím také posoudíme vývoj celkové zadluženosti společnosti.

**Tabulka č. 9: Ukazatel věřitelského rizika a kvóta vlastního kapitálu – údaje v tis. Kč**

|   | 2005         | 2006         | 2007         | 2008         |
|---|--------------|--------------|--------------|--------------|
| <b>Ukazatel věřitelského rizika (%)</b> | <b>57,10</b> | <b>61,61</b> | <b>81,42</b> | <b>82,76</b> |
| Celkové závazky                         | 20 833       | 16 890       | 26 646       | 41 452       |
| Pasiva celkem                           | 36 483       | 27 415       | 32 728       | 50 085       |
| Kvóta vlastního kapitálu                | 42,90        | 38,39        | 18,58        | 17,24        |

**Graf č. 6: Ukazatele věřitelského rizika**



Výsledky této analýzy mohou být důležité zejména pro jednatele společnosti, který je jejím 100 % vlastníkem, neboť základním ukazatelem zadluženosti je poměr celkových závazků k celkovým aktivům (pasivům), nazývaný též ukazatel věřitelského rizika. Obecně platí, že čím vyšší je hodnota tohoto ukazatele, tím vyšší je zadluženost podniku a tím vyšší je riziko jak věřitelů, tak i společníků.

Přestože lze jen obtížně stanovit optimální poměr mezi cizími a vlastními zdroji krytí majetku, můžeme zjištěné údaje posoudit v souvislosti se zjištěnými hodnotami rentability. Z tohoto pohledu bylo dosaženo nejlepšího výsledku v roce 2005. V dalším vývoji společnosti dochází ke kolísání ukazatelů rentability a k zvyšování ukazatele věřitelského rizika.

Hodnota posledního analyzovaného období (2008) ve výši 17,24 % ve prospěch kvóty vlastního kapitálu ukazuje převahu hodnoty ukazatele věřitelského rizika (82,76 %). Tento poměr může být pro společnost nevýhodný, neboť v případě okamžité potřeby cizího kapitálu nemusí společnost na takový kapitál dosáhnout, přičemž nemusí mít dostatečně silné vlastní zdroje. Dobrá hodnota kvóty vlastního kapitálu je pro společnost výhodná v tom, že v případě potřeby kapitálu lze využít kapitál z vlastních zdrojů, tj. použití vlastního kapitálu může být upřednostněno před použitím cizího kapitálu. Kvóta vlastního kapitálu tak představuje míru samofinancování podniku,

přičemž je pro společnost AETNA, spol. s r. o. nevýhodné, že podíl cizích zdrojů naprosto převažuje nad vlastními zdroji.

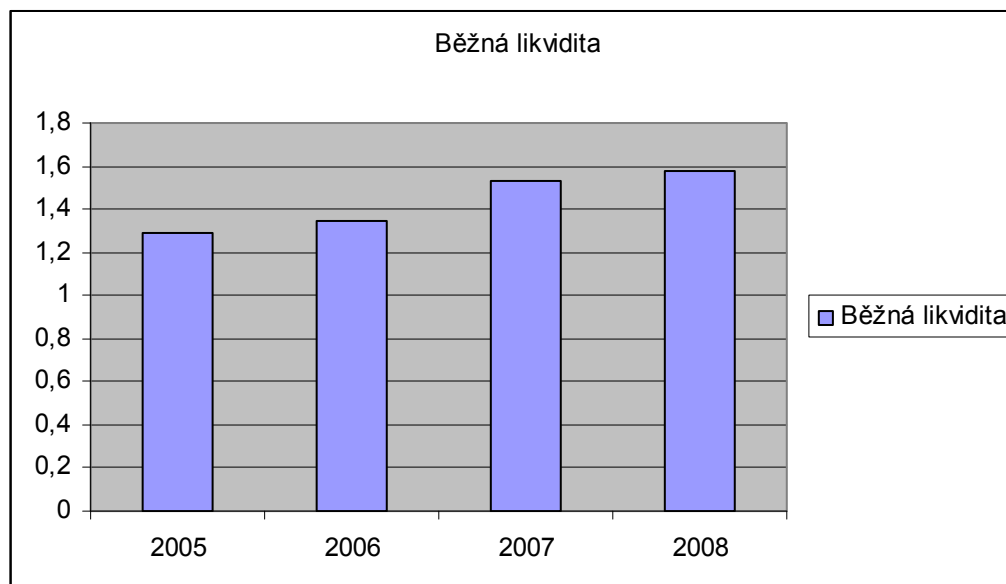
#### 5.3.4 Analýza likvidity

Jednou ze základních podmínek úspěšné existence podniku je trvalá platební schopnost. Pomocí analýzy likvidity lze stanovit, zda je společnost AETNA, spol. s r. o. schopna hradit svoje závazky, tj. dojde k určení její solventnosti.

**Tabulka č. 10: Běžná likvidita**

|                        | 2005        | 2006        | 2007        | 2008        |
|------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| <b>Běžná likvidita</b> | <b>1,29</b> | <b>1,35</b> | <b>1,53</b> | <b>1,58</b> |
| Oběžná aktiva          | 35 003      | 25 279      | 30 841      | 45 382      |
| Krátkodobé dluhy       | 27 235      | 18 658      | 20 133      | 28 639      |

**Graf č. 7: Běžná likvidita**



Běžná likvidita se po celé sledované období pohybuje nad hodnotou 1, přičemž hodnota 1 je obecně brána jako mezní ukazatel schopnosti podniku hradit své závazky. Ukazatel postupně rostl z původní hodnoty v roce 2005 ve výši 1,29 až na hodnotu roku 2008 ve výši 1,58. Příčinou růstu je především snižování objemu závazků společnosti vůči svým obchodním partnerům.

Hodnoty běžné likvidity v období 2005 – 2008, které jsou vyšší jak 1, vypovídají o tom, že hodnota oběžných aktiv byla po toto období vyšší než krátkodobé dluhy podniku a po výpočtu čistého pracovního kapitálu (viz. dále) bylo zjištěno, že právě

v tomto období vycházejí kladné hodnoty, což dokládá neexistenci tzv. nekrytého dluhu. To svědčí o přiměřeném způsobu financování oběžného majetku podniku v letech 2005 - 2007. I trvale vázaný oběžný majetek je financován krátkodobými finančními zdroji v souladu s obezřetnými přístupy v rozhodování o financování krátkodobých kapitálových potřeb podniku, které doporučují jeho finanční krytí dlouhodobými zdroji.

Analýzy jiných likvidit nebudou provedeny, protože z hlediska pohotové likvidity je podíl zásob na celkových oběžných aktivech nevýznamný. U okamžité likvidity zase nejsou k dispozici aktuální údaje o stavu peněžních prostředků.

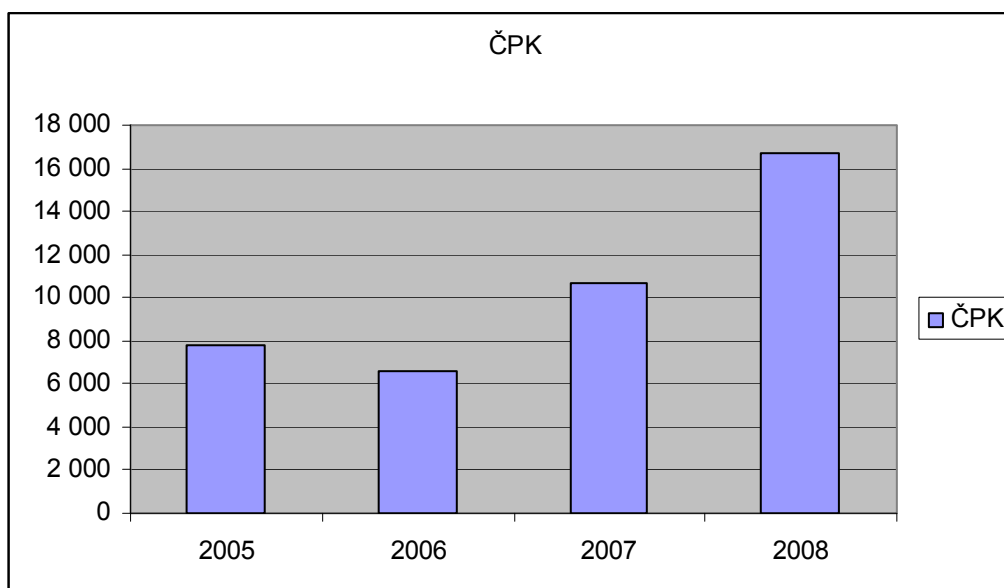
### **5.3.5 Pracovní kapitál společnosti**

Vzhledem k tomu, že lze pomocí ukazatele pracovního kapitálu určit výnosnost a zadluženost podniku, nebude součástí tohoto posudku výpočet ukazatelů aktivity, ale pouze zjištění hodnot pracovního kapitálu. Neboť právě ty jsou nejčastěji užívaným ukazatelem vypočteným jako rozdíl mezi celkovými oběžnými aktivy a celkovými krátkodobými dluhy. Vycházejí z rozlišení oběžných a neoběžných aktiv a z rozlišení dlouhodobých a krátkodobých zdrojů krytí. Vztah oběžných aktiv a krátkodobých závazků má velký vliv na platební schopnost podniku.

**Tabulka č. 11: Ukazatele čistého pracovního kapitálu - údaje v tis. Kč**

|                    | <b>2005</b>  | <b>2006</b>  | <b>2007</b>   | <b>2008</b>   |
|--------------------|--------------|--------------|---------------|---------------|
| <b>ČPK</b>         | <b>7 768</b> | <b>6 621</b> | <b>10 708</b> | <b>16 743</b> |
| Oběžná aktiva      | 35 003       | 25 279       | 30 841        | 45 382        |
| Krátkodobé závazky | 27 235       | 18 658       | 20 133        | 28 639        |

**Graf č. 8: Čistý pracovní kapitál**



Čistý pracovní kapitál (ČPK) má vyjma účetního období 2006 stále rostoucí tendenci, což je důsledkem optimalizace poměru oběžných aktiv vůči krátkodobým závazkům. Nejlepší hodnoty ČPK bylo dosaženo v roce 2008, kdy byl ve výši 16 743 tis. Kč.

Na pracovní kapitál lze nahlížet jako na určitý oběhový systém, který je nezbytný pro chod podniku. Za volné finanční prostředky jsou nakoupeny zásoby a pořízeny ostatní vstupy do výroby, uhrazeny mzdy zaměstnanců a režie společnosti. Prodejem výstupů z výrobního cyklu (tj. poskytováním služeb) společnost AETNA, spol. s r. o. vytváří pohledávky a jejich inkasem opět získává peněžní prostředky. Z těchto důvodů je pro společnost příznivé, že hodnota pracovního kapitálu je ve všech sledovaných období kladná. Znamená to tedy, že společnost pravděpodobně nemá problémy s úhradou svých závazků, což bylo ostatně ukázáno prostřednictvím analýzy likvidity. Pro zlepšení vypovídací hodnoty tohoto ukazatele by bylo vhodné použít co nejvíce aktuální finanční údaje.

### **5.3.6 Shrnutí finanční analýzy**

Pomocí ukazatelů rentability zjišťujeme informace ohledně schopnosti podniku zhodnotit kapitál a následně vytvářet zisk. Cílem podniku pak je zvyšování rentability. Při zjišťování rentability (ROA a ROE) bylo zjištěno, že společnost dosahovala největší výnosnosti z objemu vložených prostředků v roce 2005, kdy dosahovala zisku 0,1 Kč u

ROA a 0,63 Kč z každé vložené koruny. Následný vývoj ukázal kolísavou efektivitu podnikatelské činnosti společnosti AETNA, spol. s r. o., kdy v roce 2008 dochází ke zhoršení hodnoty ukazatele v porovnání s rokem 2007, avšak při porovnání s rokem 2006 došlo k jeho zlepšení. Analýza dlouhodobé rentability (ROCE) nebyla provedena, neboť po část sledovaného období společnost neevidovala dlouhodobé závazky.

Dále byly zjištěny hodnoty zadluženosti a ukazatelů věřitelského rizika vypovídající o tom, že ačkoliv společnost v posledním období využívala financování spíše z externích zdrojů, tak AETNA, spol. s r. o. nemá problémy se svou likviditou a je schopna hradit své závazky řádně a včas.

Výpočet hodnoty ČPK ukazuje na dostatečný objem prostředků pro provozní financování podnikatelské činnosti společnosti. Na výsledky je však nutné pohlížet v kontextu předmětu podnikání, kdy společnost ke své činnosti nepotřebuje významné náklady související se vstupy (např. suroviny, materiál, energie apod.), což ostatně souvisí s tím, že společnost poskytuje služby.

#### 5.4 Portfolio analýza BCG / BE

Obrázek č. 7: BCG matice

|           |        | Relativní podíl na trhu                             |   |
|-----------|--------|---|---|
|           |        | vysoký  | nízký                                   |
| Růst trhu | vysoký | <b>HVĚZDY</b><br><b>Kreativa</b><br><b>PR</b>       | <b>PROBLÉMOVÉ DĚTI</b><br><b>Eventy</b> |
|           | nízký  | <b>DOJNÉ KRÁVY</b><br><b>Produkce</b><br><b>DTP</b> | <b>PSI</b>                              |

## **5.5 Metoda 4P**

### **5.5.1 Identifikace skupin**

Metoda 4P bývá chápána jako definování nástrojů sloužících k dosažení marketingových cílů souvisejících se strategickými cíly společnosti. Touto metodou identifikujeme především následující skupiny:

#### **Product (výrobek nebo služba)**

AETNA, spol. s r. o. se zabývá poskytováním služeb v oblasti marketingu, PR a reklamy. Jejím produktem jsou služby pro konkrétní klienty zaměřené na cílové zákazníky klienta. Předmětem služeb bývá nejčastěji výrobek či služba. Další kategorií poskytované služby jsou PR aktivity, které mohou pomoci propagaci určité společnosti, a to tak, že AETNA, spol. s r. o. pomáhá definovat strategii činnosti klienta v rámci využití mediálních prostředků. Při poskytování produktu společnosti není příliš místa na snižování nákladů, neboť kvalita poskytované služby je jedním ze základních pilířů podnikatelské činnosti společnosti AETNA, spol. s r. o. Přehled hlavních nabízených služeb a produktů firmy AETNA, spol. s r.o.:

- návrh marketingových kapeň a strategií firem
- kampaně na podporu prodeje konkrétního výrobku (billboardy, TV, rádio, ostatní média)
- příprava tiskových dat, návrhy a realizace firemních webů
- PR služby (konkrétním výrobkům i firmám, jako celku)
- realizace veškerých firemních tiskovin (vizitky, katalogy, ostatní propagační materiály)
- firemní reklamní předměty
- eventy
- věrnostní programy

#### **Price (cena)**

Ceny společnosti AETNA, spol. s r. o. jsou v porovnání s ostatními agenturami někde zhruba na úrovni průměru. Naproti tomu společnost produkuje kvalitní služby. Tato strategie přináší z dlouhodobého hlediska spokojenost stávajících klientů a příznivé podmínky pro klienty potencionální. Naopak v době nadcházející celosvětové

ekonomické krize, kdy se v příštím roce očekává omezení investic do marketingových služeb, by mohla být tato průměrná cenová hladina pro firmu konkurenční výhodou oproti velkým nadnárodním společnostem, které musejí díky vyšším provozním nákladům držet i vyšší ceny.

### **Promotion (podpora prodeje)**

Společnost se snaží propagovat své produkty především prostřednictvím kvalitně odvedené práce a předpokládá, že spokojený zákazník může dále doporučovat služby společnosti. Tento postup souvisí především s tím, že významná část klientů společnosti AETNA, spol. s r. o. byla získána prostřednictvím osobních kontaktů jednatele společnosti.

### **Placement (umístění)**

Výhodou podnikání v oblasti poskytování marketingových služeb a PR poradenství může být to, že společnost může poskytovat své služby i mimo sídlo společnosti (vyjma grafických prací a jiných zpracování). Společnost rovněž využívá tzv. komunikaci na dálku, kdy ke kontaktu s klientem dochází prostřednictvím moderních technologií (např. email, ICQ, Skype, videokonference apod.) a výsledný produkt taktéž může být v některých případech dodán „na dálku“. Hlavní sídlo, které je zároveň i hlavní provozovnou společnosti, je v Brně.

### **Lidé (people)**

Kvalifikované lidské zdroje s vysokou mírou empatie a kreativity jsou základním předpokladem úspěchu kterékoliv agentury v oblasti marketingu, reklamy a PR. AETNA, spol. s r. o. má ve svých řadách plno zkušených zaměstnanců, kteří pro společnost představují její nepostradatelnou součást, neboť kvalitativně diferencují produkt společnosti ve vztahu k její konkurenci. V současné době pracuje ve společnosti AETNA, spol. s r.o. 44 zaměstnanců (25 mužů a 19 žen) a jejich průměrný věk je 28 let. Z toho má 15 zaměstnanců vysokoškolské vzdělání a dalších 5 zaměstnanců si vysokou školu dodělává dálkově při práci, ostatní zaměstnanci mají minimálně středoškolské vzdělání. Většina zaměstnanců se pohybuje v tomto oboru již několik let, během kterých nasbírali nespočet zkušeností, které zúročují ve své práci. Společnost AETNA, spol. s r.o. také zajišťuje pro své zaměstnance různé typy školení z oblasti marketingu, výrobních technologií a nového softwaru. Všichni zaměstnanci mají možnost zažádat o



příspěvek na sebevzdělávání v oblasti cizích jazyků. Z toho vyplývá, že společnost AETNA, spol. s r.o. dbá na vzdělávání svých zaměstnanců, což by se v budoucnu mohlo jevit jako výhoda oproti konkurenci. Ovšem musíme si uvědomit i riziko s tím spojené, že vzdělanější lidé budou chtít i vyšší mzdy.

### **Procesy (process)**

Výsledný produkt společnosti AETNA, spol. s r. o. je většinou výsledkem spolupráce několika oddělení, přičemž takovou spolupráci lze chápat jako soubor procesů vedoucích k určitému cíli, za předpokladu korekce nákladů a požadavků zákazníka.

Dle vnitropodnikových postupů klient může v podstatě ve všech fázích své zakázky vstupovat do těchto procesů a aktivně ovlivňovat konečný výsledek.

**Tabulka č. 12: schéma průběhu zakázky firmou**

| schéma průběhu zakázky firmou |   |   |   |  |
|-------------------------------|---|---|---|--|
| oddělení                      | ACM   | Kreativa  | DTP   | Produkce   |
| <b>popis činnosti</b>         | account manager je v kontaktu se zákazníkem, zjišťuje jeho požadavky, které definuje kreativnímu oddělení | kreativní odd. navrhuje řešení, vzhled, popřípadě strategii dle požadavků ACM | připravuje již finální tisková data pro tiskárnu dle specifikace kreativního odd. | má za úkol samotnou realizaci tzn. udělat cenovou nabídku a sehnat nejvhodnějšího dodavatele, například na vytištění konkrétní tiskoviny, či zajištění určité služby |

### **Služba zákazníkovi (physical evidence)**

Pozitivní přístup zaměstnanců k zákazníkům je jedním ze základů vnitropodnikové kultury společnosti AETNA, spol. s r. o., neboť každý zaměstnanec je povinen učinit maximum pro spokojenost klienta, samozřejmě s ohledem na zájmy agentury. Zaměstnanci jsou vedeni manažery jednotlivých oddělení k tzv. bonusovému nenákladovému přístupu k zákazníkům, který je založena na tom, že pro každý podnik je výhodný přístup zaměstnance vycházející z pozitivní nálady a empatie ke klientovi, jde např. o úsměv vůči zákazníkovi, asertivní empatické jednání, přizpůsobování se potřebám klienta apod.

### **5.5.2 Shrnutí metody 4P**

Prostřednictvím metody 4P byly identifikovány základní skupiny, na něž by se měly soustředit budoucí marketingové cíle společnosti. Bylo konstatováno, že společnost poskytuje služby na profesionální úrovni, což je důsledkem činnosti kvalifikovaných lidských zdrojů. Společnost se snaží motivovat a stimulovat zaměstnance k pozitivnímu přístupu k zákazníkům, neboť management společnosti věří, že takový přístup se společnosti vyplatí a to zejména v budoucnu.

Rovněž byla zjištěna v podstatě bezproblémová spolupráce jednotlivých oddělení společnosti, což je způsobeno jednak přístupem managementu a jednak profesionálním přístupem jednotlivých zaměstnanců.

### **5.6 Optimalizace ceny**

Základním problémem každého podnikatele je stanovení ceny. Prodejní cena musí být z dlouhodobého hlediska vyšší jak náklady a měla by být co nejvyšší, respektive co nejvyšší by měla být celková suma cen jednotlivých produktů. Výše ceny však může být řízena poptávkou, která konečnou cenu snižuje. Výsledkem střetu nákladů, marže a ceny, kterou je zákazník ještě ochoten zaplatit, je výsledná cena služby konkrétní společnosti. V rámci trhu reklamních agentur se obvyklý zisk pohybuje na úrovni zhruba 15 % celkového objemu nákladů. Vzhledem k tomu, že konkrétní cena služby je stanovována s ohledem na konkrétního zákazníka, má společnost stanovenou strategii tvorby ceny, kterou lze shrnout do následujících bodů:

- Společnost se řídí potřebami klientů.
- Stanovení výsledné ceny je individuální s ohledem na konkrétního zákazníka.
- Cena musí být určena v dlouhodobém kontextu.
- Kvalitní služba za kvalitní cenu.
- Cena nesmí být příliš nízká.
- Cena může být nižší jak náklady v naprosto výjimečných případech.
- Cena musí být předem identifikovatelná.

Při stanovování výsledné ceny pro klienta je společností AETNA, spol. s r. o. volen individuální přístup s ohledem na potřeby konkrétního klienta a na časovou náročnost případného projektu, kdy cílem společnosti je vysoká kvalita nikoliv nízká cena, přičemž sleva dnes může znamenat profit zítra.

Společnost AETNA, spol. s r. o. si obvykle také účtuje za své služby již jednou zmiňovaný běžný 15% zisk z hlediska celkového objemu zakázky. Je však nutné konstatovat, že tento poměr není ustálený a velmi se mění s ohledem na finanční a jinou náročnost potřeb klienta, jeho solventnosti, potřeby rychlosti realizace apod.

**Tabulka č. 13: přehled hodinových sazeb**

| <b>Přehled hodinových sazeb účtovaných za jednotlivé pracovníky</b> |                 |            |                        |                          |             |                 |
|---|-----------------|------------|------------------------|--------------------------|-------------|-----------------|
| <b>pracovník</b>  | <b>Kreativa</b> | <b>DTP</b> | <b>Account manager</b> | <b>Account executive</b> | <b>PR</b>   | <b>Produkce</b> |
| <b>hodinová sazba</b>   | 1 500,00 Kč     | 800,00 Kč  | 1 000,00 Kč            | 700,00 Kč                | 1 000,00 Kč | 600,00 Kč       |

#### **5.6.1 Shrnutí optimalizace ceny**

Společnost se snaží vždy vytvořit pro zákazníka takovou cenu, aby byl zákazník spokojen s objemem investovaných prostředků, a aby společnost AETNA, spol. s r. o. z této ceny měla maximální profit. Společnost se snaží u zákazníků vzbudit pocit, že s ohledem na zaplacenou částku, dostal mnohem více, než měl. Zákazník tak získává subjektivní pocit spokojenosti, což spolu s objektivními výsledky projektu (kampaně, akce, služby apod.) přináší základ opětovné budoucí spolupráce mezi ním a agenturou AETNA, spol. s r. o.

## **6 SWOT analýza**

### **6.1 Definice jednotlivých stránek**

Prostřednictvím SWOT analýzy, jako jedné z metod analýzy výchozího stavu podniku pro tvorbu plánu a řízení společnosti, zjistíme základní charakteristiku společnosti AETNA, spol. s r. o. ve čtyřech základních skupinách. Vzájemná interakce jednotlivých skupin pak dává výsledný obraz o podniku a jeho aktivitách jako celku.

#### **Silné stránky**

- **dlouholeté zkušenosti v oblasti poskytování služeb marketingového charakteru**

Vzhledem k dlouholetému působení na trhu, má společnost značné zkušenosti s poskytováním služeb v oblasti marketingu, komunikace, reklamy a PR.

- **výhodná poloha sídla společnosti**

Ačkoliv se společnost nenachází v úplném centru marketingových obchodů, kterým je město Praha, dá se říci, že situování centrály společnosti v městě Brně přináší společnosti spíše výhody. Jedná se zejména o relativní geografickou blízkost hlavního města spolu se značným množstvím podnikatelských subjektů v místě sídla společnosti. Nesmíme zapomínat i na relativní blízkost slovenské republiky a zejména pak hlavního města Bratislavy.

- **kvalifikované lidské zdroje**

V oblasti marketingu a komunikace je pro každou společnost téměř nezbytné poskytovat služby prostřednictvím kvalifikované pracovní síly. Výhodou zaměstnanců společnosti AETNA, spol. s r. o. je jejich odbornost spojená s kreativitou a empatií. Zaměstnanci jsou schopni se ve svém uvažování maximálně přiblížit uvažování jednotlivých klientů a následně navrhnout vhodný koncept služeb dle jeho představ. Zaměstnanci společnosti jsou schopni identifikovat tržní příležitosti a hledat nová řešení pro klienty.

- **kvalita poskytovaných služeb**

Společnost svou podnikatelskou činnost zakládá na kvalitě poskytovaných služeb, kdy se zaměstnanci společnosti snaží ve vztahu k zákazníkovi nalézt nejefektivnější řešení. Způsob zpracování jednotlivých zakázek je důkazem poskytování služeb na velmi vysoké úrovni.

- **známé jméno společnosti**

Dlouhodobé působení společnosti na trzích marketingu, komunikace a PR přineslo společnosti dostatečnou známost firmy v oboru.

- **používání moderního vybavení**

Společnost používá celou řadu moderních přístrojů, zejména v oblasti grafického zpracování. Výhodou je rovněž používání specializovaného softwaru na jednotlivé služby poskytované společností.

- **široké spektrum nabízených služeb**

Společnost poskytuje své služby na plně profesionální úrovni, neboť je schopna poskytovat tzv. fullservisové služby, kdy se jedná o komplexní služby z oblasti marketingových komunikací a reklamy. Tento fakt se projevuje zejména v oblasti PR, kdy společnost může, oproti jiným PR agenturám, nabídnout kompletní marketingové služby.

### **Slabé stránky**

- **malé zkušenosti na zahraničních trzích**

AETNA, spol. s r. o. má ve srovnání s konkurencí podporovanou zahraničním kapitálem malé zkušenosti s působením na zahraničních trzích, což může mít negativní dopad na schopnost společnosti získávat klienty se zahraniční kapitálovou účastí, kteří mohou být při volbě marketingového a PR partnera ovlivněni svým investorem, na jehož pokyn takové společnosti mohou spolupracovat s tou agenturou, kterou investor detailně zná a důvěřuje jí. Výjimkou je trh Slovenské republiky, kde AETNA, spol. s r. o. měla do roku 2006 svoji pobočku, kterou se následně rozhodla odprodat.

- **self promotion**

Navzdory tomu, že společnost poskytuje služby na profesionální úrovni a má vysoce kvalifikovaný a odpovědný přístup k chápání marketingu jako jednoho z nástrojů řízení podniku, AETNA, spol. s r. o. se nedostatečně soustředí na propagaci vlastních služeb.

**- absence vlastního sídla společnosti**

Společnost sídlí v pronajaté nemovitosti, což s sebou přináší poměrně vysoké náklady na pronájem. Nicméně, agentura již začala se stavbou vlastního sídla, díky čemuž by se měly tyto náklady již od poloviny následujícího roku snížit.

**Příležitosti**

**- zaměření na cílový objekt marketingu – segment osob důchodového věku**

Se stále rostoucím průměrným věkem obyvatel ČR se bude měnit koncepce zaměření cílového zákazníka. Je zde možnost především pro služby farmaceutickým společnostem či lékárnám.

**- rozšíření služeb v oblasti grafického zpracování**

Společnost má potenciál rozšířit oblast poskytovaných služeb o digitální tiskařské a kopírovací práce.

**- možnost rozšíření poboček**

Při zajištění dostatečného počtu zakázek a zajištění kapitálu by společnost mohla rozšířit skladbu poboček po České republice a Slovensku, neboť stávající systém poskytování služeb to umožňuje.

**- prosazení se na zahraničních trzích**

Společnost má potenciál se prosadit na zahraničních trzích, a to zejména v rámci Evropské unie.

**- zahraniční investoři**

AETNA, spol. s r. o. může pomáhat společnostem se zahraničním kapitálem, které se na českém trhu teprve prosazují, popř. společnostem, které uvažují o vstupu na tuzemský trh.

## **Nebezpečí**

### **- silná konkurence**

Přebytek společností poskytujících služby v oblasti marketingu, komunikace a reklamy je velmi vážnou hrozbou, neboť snižuje cenu odměny za poskytovanou službu a rovněž vytváří ostré konkurenční prostředí.

### **- stagnace využívání outsourcingu**

Větší společnosti jako např. Tesco Stores, a.s. mohou díky svému finančnímu kapitálu realizovat své marketingové aktivity prostřednictvím svých zaměstnanců a nikoliv používáním outsourcingu jako doposud.

### **- poruchy zařízení a vybavení**

Hypotetické nebezpečí hrozí v případě technických nedostatků respektive výpadků či poruch jednotlivých zařízení, neboť to může mít negativní dopad na kvalitu poskytované služby. Zejména z hlediska časového rozvrhu plnění zakázek.

### **- snižování výdajů na reklamu**

V době ekonomické recese je velmi pravděpodobné, že jednotlivé společnosti budou snižovat objem prostředků určených na propagaci svých produktů. To může mít negativní dopady na marketingové a komunikační agentury.

### **- ztráta strategických klientů**

Rizikem pro společnost by byla ztráta strategických klientů, kteří představují významnou část tržeb společnosti.

### **- legislativní regulace reklamy**

Celospolečenský zájem na regulaci reklamy, zejména v oblasti návykových látek (zejm. alkohol a cigarety), snižuje potencionální příjmy reklamních agentur. Hlavním nebezpečím je zpřísnování norem pro regulaci reklamy.

## 6.2 Shrnutí SWOT analýzy

Analýza ukázala silné stránky společnosti spočívající v dlouholetých zkušenostech v oblasti poskytování služeb marketingového charakteru. S tím ovšem souvisí i další pozitiva, kterými jsou kvalifikované lidské zdroje, známé jméno společnosti, kvalita a široké spektrum poskytovaných služeb spolu s optimálním umístěním sídla společnosti.

Přestože se agentura zabývá poradenstvím a službami v oblasti marketingu, reklamy, propagace, komunikace a PR, je nutné upozornit, že je paradoxem málo propracovaný systém self promotion, kdy se společnost soustředí na realizaci zakázek a nikoliv na propagaci své činnosti a jejích výsledků.

Společnost AETNA, spol. s r. o. zatím nepronikla na zahraniční trhy, což zároveň pro ni skýtá určitou příležitost a ukazuje možnost budoucího vývoje.

Další významná příležitost může vyplynout ze socioekonomických a jiných změn rozložení obyvatel a jejich preferencí. Významná změna věkové struktury bude jedním z hlavních faktorů změny orientace marketingových agentur.

Možné potencionální nebezpečí souvisí jednak se zákazníky společnosti a jednak s konkurencí, kdy strategií zákazníci mohou přestat využívat marketingových služeb prostřednictvím outsourcingu a vybudovat svá vlastní marketingová oddělení. Z hlediska konkurence je největším rizikem kapitálově silnější a známější reklamní agentura, která může díky svému jménu a velikosti lépe získávat větší zakázky. Ačkoliv AETNA, spol. s r. o. je známou obchodní firmou<sup>28</sup>, která z marketingového hlediska představuje její obchodní značku, je stále v nevýhodě oproti nadnárodním reklamním a komunikačním agenturám.

---

<sup>28</sup> Význam slova firma je v tomto případě chápán jako název společnosti a nikoliv jako synonymum slova společnost či podnik.



## **6 Návrh marketingové strategie společnosti AETNA, spol. s r. o.**

### **6.1 Cíle společnosti**

V rámci této kapitoly budou stanoveny základní strategické cíle společnosti AETNA, spol. s r. o. v oblasti marketingu. Předpokladem pro tyto cíle je jejich dlouhodobý charakter, tj. předpokládané splnění bude stanoveno zhruba za cca 5 let<sup>29</sup>. Pod tyto cíle budou spadat cíle taktické a operativní, které vyznačují konkrétní postupy a procesy vedoucí ke splnění cílů strategických.

V současné době to vypadá, že společnost AETNA, spol. s r. o. nemá v podstatě stanovenou žádnou marketingovou strategii a veškerý vývoj se spíše odvíjí od znalostí a zkušeností vedoucích pracovníků. Lze konstatovat, že jasná formulace cílů a určení postupů k nim vedoucích může být pro společnost spíše přínosem. Hlavním důvodem pro takové tvrzení je stanovení jasné vize marketingové činnosti společnosti v souladu s ostatními cíly společnosti. Dosažení stanovených cílů by mělo mít vliv zejména na zlepšení podnikatelské činnosti s ohledem na budoucí zisk.

Hlavní cíle společnosti jsou stanoveny takto:

#### **Stanovení nové vize společnosti AETNA, spol. s r.o.**

Agentura chce být moderní a prosperující fullservisní reklamní společností. Strategickým cílem firmy je získat dominantní postavení v daném oboru podnikání v regionu Jižní Moravy a získat pověst významného hráče/dodavatele i v ostatních regionech ČR.

Tím dosáhnout ve strategickém období minimálně standardní dynamiky v rozvoji obchodu a vytvořit podmínky pro zvyšování výnosu kapitálu na hodnoty obvyklé v EU pro daný obor.

#### **Marketingové cíle**

- zefektivnění self promotion
- systémovými opatřeními v operativním marketingu získat každoročně jednoho nového většího zákazníka
- vlastní marketingová příprava na vstup na trhy EU
- vytvoření systému hodnocení společnosti AETNA, spol. s r. o. klienty

---

<sup>29</sup> Pro projekt implementace strategie je kalkulováno s dobou cca dva roky.

- aktualizace a nová vizuální podoba webových stránek společnosti
- zpracování Referenčního katalogu
- sponzoring

#### **Obchodní cíle**

- zajistit věcnou a objemovou stabilizaci obchodu u stávajících klíčových klientů
- s new promotion zajistit zviditelnění agentury u odborné veřejnosti na Moravě včetně krajské a brněnské OHK
- zaměřením operativního marketingu na vytipované subjekty v komoditách obchodní potravinové řetězce, kosmetika, farmacie, móda, spotřební a lehký průmysl eliminovat rizika stagnace obchodu u stávajících významných klientů a vytvořit prostor pro obchodní expanzi agentury
- udržení a zkvalitnění spolupráce se současnými klienty
- věcně a cenově standardizovat dílčí reklamní služby pro drobnou klientelu, aktivní nabídkou a přínosy z realizace kompenzovat výkyvy v objemu obchodu s klíčovými zákazníky
- zpracování specializace na vybrané druhy trhů a příležitostí v souvislosti s EU
- zpracování standardů dodavatelů s ohledem na výsledný produkt

#### **Ekonomické cíle**

- zvýšení zisku společnosti; Vzhledem k rizikovým faktorům byly stanoveny dvě úrovně tržeb – optimistická a pesimistická varianta, a z nich vypočten aritmetický průměr, který pod názvem realistická varianta slouží jako východisko pro zpracování ročních prováděcích plánů.

**Tabulka č. 14: objem tržeb ve strategickém období:**

Údaje v tis. Kč

| roky                        | 2008           | 2009           | nárůst v % | 2010           | nárůst v % |
|-----------------------------|----------------|----------------|------------|----------------|------------|
| Optimistická varianta       | 123 500        | 135 900        | 9%         | 149 500        | 9%         |
| Pesimistická varianta       | 101 100        | 111 100        | 9%         | 122 300        | 9%         |
| <b>Realistická varianta</b> | <b>112 300</b> | <b>123 500</b> | 9%         | <b>135 900</b> | 9%         |

- meziroční nárůst zisku 8-10 %

- zlepšení stavu ukazatelů měřitelných finanční analýzou, především likvidity a rentability
- zvýšení odměn zaměstnanců společnosti v souladu s personálními cíly
  - meziroční nárůst mezd 6-8 %
- snížení materiálových nákladů ve vztahu k objemu zakázek
  - meziroční snížení podílu materiálových nákladů 6-8 %
- 

### **Personální cíle**

- vytvořit systém stimulace a motivace pro jednotlivé zaměstnance na různých pozicích
- zásadním způsobem zkvalitnit a standardizovat výběr a přijímací řízení nových zaměstnanců s cílem výrazného snížení fluktuace. V personální práci při obsazování a změnách pracovních pozic důsledně dodržovat zásadu „Správní lidé na správná místa!“
- zabezpečit systematický rozvoj a odbornou přípravu managementu agentury v řízení, efektivní komunikaci, práce s lidmi a motivaci
- vytipovat klíčové pracovní pozice, u nichž odchod zaměstnance bezprostředně ohrožuje chod firmy. Nastavením motivačních faktorů, péčí o jejich odborný rozvoj vytvořit předpoklady pro jejich stabilizaci Pro tyto pozice rovněž vytipovat a připravovat personální rezervy / následníky
- udržovat a zvýšit odbornou zdatnost zaměstnanců – sebevzdělávání, školení

### **6.2 Marketingová strategie**

Marketingové cíle společnosti budou realizovány prostřednictvím stanovené strategie. Ta bude vycházet ze dvou směrů a to:

- 1) Koncepce vnitřní – soubor opatření sloužících k dosažení stanovených cílů v rámci vnitropodnikových procesů ve vztahu k současným a budoucím zákazníkům. Konkrétně se jedná zpracování Katalogu úspěšnosti – referenčního katalogu, nová vizuální podoba webových stránek, zpracování standardů dodavatelů s ohledem na výsledný produkt,

- 2) Koncepce vnější – soubor opatření k dosažení stanovených cílů z hlediska vnějšího prostředí společnosti ve vztahu k trhu, konkurenci a s důrazem na současnou a potencionální klientelu společnosti. Jde o zefektivnění self promotion, marketingovou přípravu na vstup na trhy EU, vytvoření systému bonusů pro stálé klienty a vytvoření systému hodnocení společnosti AETNA, spol. s r. o. klienty.

Obě tyto kategorie jsou nerozlučně spjaty a nelze říci, že by určitý proces či činnost patřil/a pouze do jedné z nich. Opatření ve vnitropodnikové sféře mohou mít dopady na okolí společnosti (např. trh, konkurenci, zákazníky) a naopak. Dá se říci, že toto rozdělení je však důležité zejména z toho pohledu, že u vnitřní koncepce je vyšší míra možné regulace společností AETNA, spol. s r. o., kdežto u vnější koncepce velmi záleží na interakci s okolím.

### **6.3 Návrh koncepce vnitřní strategie**

#### **6.3.1 Návrh zefektivnění postupů self promotion**

Společnost by měla podniknout kroky, které povedou k zefektivnění současného stavu propagace společnosti. Ty by pak měly vést k oslovení dalších potencionálních klientů, dostat se do hlubšího povědomí v regionu, prohloubit spolupráci se stávajícími klienty a celkově zlepšit stávající image firmy.

Základem tohoto přístupu je zlepšení grafického zpracování webových stránek, díky čemuž selepší vizuální stránka celého webu a s tím bude provedena i nezbytná inovace nabízených produktů a služeb neboť nynější stav nezobrazuje dostatečně možnosti a schopnosti společnosti. Zlepšení vizualizace spolu s inovativní nabídkou produktů je prvním krokem zařazení www stránek mezi moderní marketingové nástroje používané společností.

V další fázi jde o vytvoření transparentního bonusového programu pro věrné klienty, který by umožňoval stálým klientům různé výhody, ať už finančního typu v podobě slevových bonusů z obrátů utracených peněz u agentury, nebo ostatních výhod, jako je například přednostní řešení zakázek těchto klientů. Pro nastavení konečných parametrů takového systému však musí být nejdříve provedena samostatná analýza zaměřená pouze na tuto problematiku.

V neposlední řadě navrhuji zaměřit se na sponzoring převážně regionálního charakteru.

### 6.3.2 Náklady self promotion

Pro realizaci postupů inovace self promotion v souladu s výše uvedeným postupem je třeba vytvořit do zásoby některé předměty a vylepšit www stránky. Při kalkulaci nákladů bylo uvažováno s hodnotami včetně daní.

**Tabulka č. 15: Kalkulace nákladů self promotion**

| <b>Zboží / služba</b>   | <b>ks nebo<br/>hod</b> | <b>cena/ks</b> | <b>celkem</b>    |
|---|------------------------|----------------|------------------|
| Grafické zpracování a vylepšení www stránek   | 100                    | 400,00         | 40 000,00        |
| Firemní sloha 420 x 297 mm, falcování na 210 x 297 mm, 4/0, 250g křída lesk   | 1000                   | 18,00          | 18 000,00        |
| CD s profilem do slohy, potisk 1/0  | 1000                   | 14,00          | 14 000,00        |
| Nabídkový katalog, 450 x 315 mm, falcování na 225 x 310 mm, 4/4, 300g křída mat, vnitřek 8 stran 225 x 310 mm, 4/4, 150g hlazený offset | 1000                   | 22,00          | 22 000,00        |
| PF přání, DL 4/4, 250g křída mat  | 1000                   | 3,60           | 3 600,00         |
| <b>CELKEM</b>   |                        |                | <b>97 600,00</b> |

Celkové náklady na realizaci projektu self promotion byly stanoveny ve výši 97 600,00 Kč. Je však nutné si uvědomit, že pokud by tato strategie měla úspěch, přínos by byl neporovnatelně vyšší, než je kalkulovaná částka. Z ukazatelů finanční analýzy v jedné z předchozích kapitol je zřejmé, že by společnost mohla tuto částku bez problémů uhradit.

### 6.3.3 Implementace strategie

Tento návrh má ambice se stát základním nástrojem strategického řízení firmy v oblasti marketingu. Primárně je nutné určit odpovědné osoby, nastavit systém, časový plán a kritéria vyhodnocování.

Hlavní část zodpovědnosti za realizaci strategie vedoucí k dosažení stanovených cílů nese samozřejmě management společnosti, který prostřednictvím vedoucích jednotlivých oddělení přibližuje tuto strategii jednotlivým zaměstnancům. Úkolem každého jednotlivého vedoucího je přiblížení podnikových cílů jednotlivým zaměstnancům. Mezi tyto cíle patří nejen zde vymezené marketingové cíle, ale i cíle obchodní, finanční či cíle v oblasti lidských zdrojů.

Časový harmonogram implementace je zobrazen v další kapitole.

#### **6.4 Marketingová příprava na vstup na trhy EU**

Společnost má potenciál ke vstupu na trhy Evropské unie. V této fázi by společnost měla zjistit veškeré legislativní a ekonomické podmínky, které by mohly být překážkou pro poskytování služeb na území jiných států. Následně by společnost měla své služby inzerovat prostřednictvím specializovaných časopisů. Předpokladem je, že by mohla takovýmto způsobem získávat zahraniční klientelu, které by pak pomáhala při jejím působení na trzích v České republice.

V souvislosti s touto vizí podnikla již Aetna první kroky a po zdoluhavých jednáních podepsala konečně smlouvu s Německou nadnárodní eventovou agenturou Ellis Events GmbH., a tímto krokem získala oficiální zastoupení této renomované německé agentury pro Českou republiku. Což do budoucna otvírá agentuře výhled možnosti rozšíření spolupráce s nadnárodními společnostmi působícími v ČR. Jelikož stále více těchto společností dostává ze svých mateřských zemí pokyny spolupracovat pouze s nadnárodními agenturami, což do značné míry omezuje menší agentury regionálního typu.

Další velký potenciál pro agenturu bych spatřoval ve využití samotných fondů EU. Evropská unie nabízí spoustu dotací z různých fondů a poměrně malá část firem, či jednotlivců se dokáže v této oblasti orientovat a celkově úspěšnost využití peněz z dotací EU není v ČR tak vysoká jako v sousedních zemích. Proto bych navrhoval zřízení nového specializovaného oddělení s následující specializací:

- Návrh využití Fondů EU pro konkrétního klienta a jeho podnikatelský záměr
- Vlastní program EU poradenství:
  - advokátní kancelář
  - poradenská činnost firmám

##### **6.4.1 Závěr**

Nevýhodou tohoto návrhu je, že na tyto navrhované činnosti bychom museli najmout specializované kvalifikované pracovníky a v podstatě zřídit celé jedno nové oddělení se specializací na čerpání peněz z fondů EU, což by znamenalo jistě investovat nemalé finanční prostředky. Jsem přesvědčen, že vzhledem k potenciálu a množství

dotací, jež by se tomuto oddělení mohlo podařit klientům získat, by to mohlo těmto klientům a potažmo i agentuře otevřít cestu pro další zajímavé projekty s tím spojené. Tento návrh je brán pouze jako možný teoretický budoucí směr, kterým se ubírat. Je samozřejmé, že před samotnou realizací by bylo nutné udělat samostatnou analýzu zaměřenou konkrétně na tuto oblast a až po jejím vyhodnocení bychom mohli rozhodnout, zdali tento krok realizovat, či ne.

### **6.5 Vytvoření systému hodnocení**

Každý klient společnosti by měl mít možnost vyjádřit se k poskytnutým službám. To by mělo vytvořit další druh zpětné vazby.<sup>30</sup> Po jejím vyhodnocení je možné přijmout další opatření k zefektivnění poskytované služby. Mezi základní otázky, na něž by klient měl odpovědět, například patří<sup>31</sup>:

- Jste spokojeni s poskytnutou službou?
- Je cena za službu odpovídající?
- Jste spokojeni se svým account manažerem?
- Jste spokojeni s kreativitou?
- Je realizovaná kampaň efektivní?
- Co by podle Vás mělo být uděláno jinak?

Vyhodnocené odpovědi budou posuzovány komplexně s ohledem na to, že pokud klient nebude chtít, nemusí odpovídat vůbec a za vědomí toho, že klient nemusí vypovídat úplně objektivně.

Tento systém hodnocení by jednak měl poskytovat zákazníkům pocit spoluzodpovědnosti na realizovaných procesech a jednak by případně mohl ukázat některé skutečnosti, s nimiž není zákazník spokojen.

Pro sběr dat doporučuji osobní jednání s klienty. Časovou náročnost tohoto způsobu sběru dat vyvažuje jeho věrohodnost oproti různým typům dotazníků, ať už v tištěné, či elektronické podobě.

### **6.6 Katalog úspěšnosti - Reference**

Katalog úspěšnosti představuje netradiční marketingové řešení vyžadující následnou analýzu realizované zakázky. Předmětem této analýzy bude definice

---

<sup>30</sup> Prvním a bezprostředním druhem zpětné vazby je kontakt account manažerů s klienty.

<sup>31</sup> Každá odpověď by byla oznámkována číslicí od 1 do 5, kde 1 je nejlepší a 5 nejhorší.

provedených projektů a činností a následné zhodnocení jejich úspěšnosti. Katalog bude jak ve formě tištěné, tak i elektronické (CD bude součástí každé tištěné brožury), aby si mohl klient vybrat pro něho příjemnější formu seznámení se se společností. V katalogu budou zobrazeny jednotlivé projekty, jež AETNA, spol. s r. o. vytvořila nebo se na nich podílela. Podmínkou pro zařazení projektu do katalogu je především souhlas klienta, který si projekt či činnost objednal a dále úspěšnost a originalnost daného projektu či činnosti. Katalog bude rovněž vytvořen s ohledem na obchodní tajemství ve vztahu k zákazníkovi.

V praxi by to fungovalo tak, že by katalog obsahoval jednotlivé kapitoly představované samostatnými projekty a činnostmi spolu s obrazovou dokumentací. Každá taková kapitola by obsahovala zejména:

- Popis projektu a jeho rozdělení na jednotlivé fáze
- Hodnocení projektu
- Úspěšnost projektu
- Hodnocení jaký přínos může mít projekt pro jiné zákazníky

Takovýto katalog by pak mohl být předkládán potencionálním zákazníkům, kteří by si jeho prostřednictvím mohli vizualizovat své představy. AETNA, spol. s r. o. by jim poté nabídla konkrétní řešení jejich záležitosti.

Podmínkou existence katalogu je jeho vynikající barevné zpracování plné fotografií z realizovaných projektů. Předpokladem zařazení projektu do katalogu jsou tyto podmínky:

- Kreativita realizace
- Novost projektu
- Originalnost řešení
- Souhlas zákazníka
- Možnost využití konceptu projektu i pro jiného klienta
- Dostatečná fotodokumentace

U zařazování projektů do katalogu se předpokládá bezproblémové udělování souhlasu klienta, pro nějž byl projekt zpracováván, pro zařazení projektu do katalogu. Tímto se vlastně nabízí klientovi jakýsi bonus ke službám společnosti AETNA, spol. s r. o., neboť prostřednictvím katalogu dochází k další propagaci jeho činnosti, aktivit či výrobků, a samotná agentura jej může využít k vlastní propagaci, například jako přílohu



k různým tendrům, díky čemuž si klient dokáže udělat lepší představu o dané společnosti a jejich nabízených službách.

## **6.7 Sponzoring**

### **6.7.1 Charakteristika sponzoringu**

Předpokladem propagace společnosti AETNA, spol. s r. o. je nalezení vhodného partnera ze strany sportovní, či jiné sféry.

Cílem tohoto sponzoringu je dostat se více do povědomí lidí v regionu a celkově se zviditelnit. V zásadě se nabízí několik druhů sponzoringu a to:

- Sociální
- Sportovní
- Kulturní
- Neziskové organizace

Jako nejvhodnější pro společnost byly zvoleny tyto druhy sponzoringu:

1. sponzorství některého ze zvířat v Zoologické zahradě Brno (dále jen „ZOO Brno“). tzv. adopce zvířete. Adoptivním rodičem se stává ten, kdo přispěje celou či vyšší částkou určenou na určité zvíře, částka velmi zhruba odpovídá finančním ročním nákladům na krmení vybraného zvířete. Výhodou jsou relativně nízké náklady, všeobecná slabost většiny lidí pro zvířata. Nevýhodou zase nízká účinnost takové propagace. Zvoleno by mělo být takové zvíře, které může představovat agenturu, případně reprezentovat některé její vlastnosti, které by pak mohly být vyzdvihnuty v případné kampani upozorňující na tento druh sponzoringu, a které je dostatečně atraktivní. Symbol takového zvířete by se mohl stát širší součástí image společnosti. Společnost by se také mohla snažit zvíře využít ve svých propagačních materiálech. Konkrétní podmínky však budou záviset na jednání se ZOO Brno. Dále se nabízí možnost ušetření na vánočních PF v klasické tištěné verzi. Nabízí se rozesílání PF emailem s motivem sponzorovaného zvířete zobrazeného v jednoduché flashové hře s tím, že kdo nahraje nejlepší skóre, bude mít možnost osobně si přijít do Zoo Brno toto zvíře nakrmit. Dobrá příležitost pro PR oddělení, zviditelnit se v místním tisku, případně regionální televizi. Z výběru zvířat určených k adopci navrhuji adoptovat Lachtana jihoafrického, na jehož adopci jsou konkrétní

náklady maximálně do 30. Tis. Kč za rok. Pro lachtana jsem se rozhodl z důvodu, že spousta firem využívá ve svých kampaních sloganu „jsme ve svém oboru jako ryba ve vodě“, a jelikož lachtan je v potravinovém řetězci na vyšším stupínku než ryby, nabízí se nám tuto skutečnost využít ve své PR kampani a tím se vtipně zviditelnit oproti konkurenci.

**Tabulka č. 16: odhadované náklady na sponzoring Zoo**

| <i>odhadované náklady na tento druh sponzoringu</i> |                  |
|---|------------------|
| <b>položka</b>                                      | <b>cena</b>      |
| samotná adopce zvířete                              | 30 000 Kč        |
| Vytvoření el. PF a nákup lístků do ZOO              | 20 000 Kč        |
| <b>CELKEM</b>                                       | <b>50 000 Kč</b> |

2. Dalším možným typem sponzoringu, tentokrát z kulturní oblasti, by mohlo být sponzorování divadelního festivalu Letní shakespearovské slavnosti. Jedná se o velice populární festival s kvalitním hereckým obsazením a vysokou návštěvností. Průměrná návštěvnost na jedno představení se pohybuje okolo 1000 lidí. Výhodou jsou relativně nízké náklady, jednorázová událost, nezatěžuje finančně po celý rok. Nabízí se i možnost takovýto typ sponzoringu podpořit reklamou na prostředcích městské hromadné dopravy, jejíž výhoda je, že není statická, jezdí centrem města, takže osloví relativně velký počet lidí a vzhledem k denní pravidelnosti se lidem snáze jméno společnosti a akce s ní spojené dostane do povědomí.

**Tabulka č. 17: odhadované náklady na sponzoring festivalu**

| <i>odhadované náklady na tento druh sponzoringu</i> |                   |
|---|-------------------|
| <b>položka</b>                                      | <b>cena</b>       |
| dvouměsíční pronájem - reklamní pás na vozech DPMB  | 45 000 Kč         |
| návrh a realizace polepu                            | 20 000 Kč         |
| sponzorský dar festivalu                            | 35 000 Kč         |
| <b>CELKEM</b>                                       | <b>100 000 Kč</b> |

3. Posledním navrhovaným typem sponzoringu je sportovní sponzoring, který nabízí nepřehledné množství sportovních oblastí. Základní rozhodnutí je, zdali

investovat do kolektivních populárních sportů, jejichž nevýhodou jsou bezpochyby vysoké náklady, zastínění hlavními mnohem většími sponzory, ale na druhou stranu nespornou výhodou je určitě velká popularita a případně sledovanost.

Alternativou sportovního sponzoringu je zaměřit se na nějakého mladého talentovaného sportovce, u kterého se předpokládá, že má šanci se v brzké době prosadit mezi elitu. Zde se nemusíme bát zastínění mnohem většími sponzory a naopak můžeme těžit z efektu spojování firmy s úspěchem sportovce. Tady bych navrhoval sponzorovat naši nejlepší současnou českou cyklistku-bikerku Terezu Huříkovou a to konkrétně částkou 50 tis. Kč na sezónu.

### **6.7.2 Závěr**

Vzhledem k tomu, že samotný sponzoring jako takový nám nové klienty nepřinese, ale spíše nám pomůže zlepšit image agentury a zapsat se do povědomí lidí a ještě vezmeme-li k tomu v úvahu nadcházející celosvětovou ekonomickou krizi, navrhuji pro nadcházející rok zvolit nejméně finančně náročnou variantu sponzoringu, což je adopce zvířete v brněnské ZOO.

### **6.8 Harmonogram marketingové strategie**

Počátečním datem pro implementaci marketingové strategie byl zvolen 1. leden 2009. Stručný přehled realizace činností obsahuje některé důležité okamžiky z hlediska implementace strategie.

#### **leden 2009**

Vyhodnocení realizovaných projektů s ohledem na referenční katalog

Jednání s ZOO Brno o adopci zvířete

Podklady pro systém hodnocení

Shromažďování podkladů pro čerpání dotací z EU

Návrhy nového webu

#### **Březen 2009**

Třídění podkladů pro referenční katalog

Spouštění systému hodnocení

Zpracování podkladů pro vypracování návrhů postupů řešení zakázek

Zpracování analýzy zaměřené na otevření nového oddělení - čerpání z fondů EU

Výběr konkrétní podoby nového webu

### **Květen 2009**

Vyjednání podmínek se ZOO Brno a podpis smlouvy

Zpracování referenčního katalogu

Vyhodnocení analýzy zaměřené na otevření nového oddělení

Spuštění nového webu

### **červen 2009**

zavedení jednotného postupu řešení zakázek

### **prosinec 2009**

Vyhodnocování všech změn v marketingové strategii

### **leden 2010**

Případná korekce marketingové strategie

## **6.9 Finanční přínosy změny strategie**

V harmonogramu projektu změny strategie je počítáno s celkovou dobou projektu v délce trvání 2 let. Po dosažení této doby by již měly být implementovány všechny změny, proto v níže uvedených odhadech změn hodnot finančních ukazatelů vycházím z tohoto časového horizontu.

**Tabulka č. 18: Změny vybraných finančních ukazatelů z rozvahy**

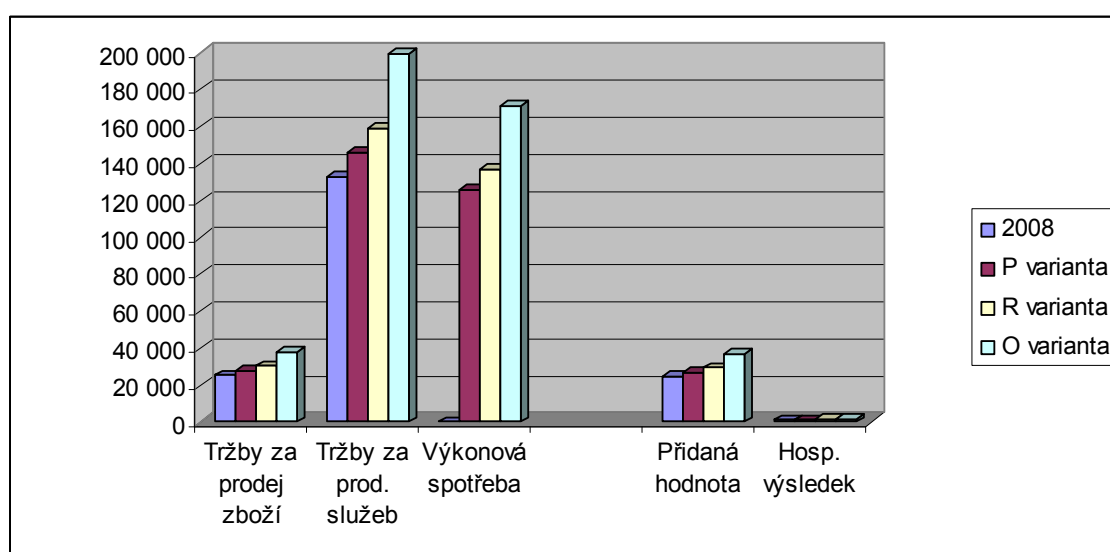
| <b>Ukazatel/Rok</b>       | <b>2008</b> | <b>P</b>        | <b>R</b>        | <b>O</b>        |
|---------------------------|-------------|-----------------|-----------------|-----------------|
|                           |             | <b>varianta</b> | <b>varianta</b> | <b>varianta</b> |
| Aktiva                    | 50855       | 55 094          | 60 102          | 75 128          |
| - Dlouhodobý majetek      | 5 441       | 5 98 5          | 6 529           | 8 162           |
| - Software                | 112         | 123             | 134             | 168             |
| - Stavby                  | 271         | 298             | 325             | 407             |
| - Movité věci             | 5 058       | 5 564           | 6 070           | 7 587           |
| - Nedokončený majetek     | 0           | 0               | 0               | 0               |
| - Oběžná aktiva           | 45 382      | 49 920          | 54 458          | 68 073          |
| - Zásoby                  | 335         | 369             | 402             | 503             |
| - Dlouhodobé pohledávky   | 2 841       | 3 125           | 3 409           | 4 262           |
| - Krátkodobé pohledávky   | 38 611      | 42 472          | 46 333          | 57 917          |
| - Krátkodobý fin. majetek | 3 605       | 3 966           | 4 326           | 5 408           |
| Pasiva                    | 50 085      | 55 094          | 60 102          | 75 128          |
| - Vlastní kapitál         | 8 178       | 8 996           | 9 814           | 12 267          |
| - Cizí zdroje             | 33 700      | 37 070          | 40 440          | 50 550          |

|                      |        |        |        |        |
|----------------------|--------|--------|--------|--------|
| - Krátkodobé závazky | 28 639 | 31 503 | 34 367 | 42 959 |
| - Bankovní úvěry     | 5 000  | 5 500  | 6 000  | 7 500  |
| Časové rozlišení     | 8 207  | 9 028  | 9 848  | 12 311 |

**Tabulka č. 19: Změny vybraných ukazatelů z výkazu zisku a ztrát**

| Ukazatel/Rok          | 2008    | P varianta | R varianta | O varianta |
|-----------------------|---------|------------|------------|------------|
| Tržby za prodej zboží | 25 224  | 27 746     | 30 269     | 37 836     |
| Tržby za prod. služeb | 132 895 | 146 185    | 159 474    | 199 343    |
| Výkonová spotřeba     | 114 413 | 125 854    | 137 296    | 171 620    |
| Přidaná hodnota       | 24 374  | 26 811     | 29 249     | 36 561     |
| Hosp. výsledek        | 906     | 997        | 1 087      | 1 359      |

**Graf č. 9: Přehled absolutních hodnot jednotlivých ukazatelů v roce 2010<sup>32</sup>**



Stanovené hodnoty změn finančních ukazatelů jsou k 31. 12. 2010. Pesimistická varianta počítá s 10 % nárůstem celkového objemu všech finančních ukazatelů, reálná varianta předpokládá 20 % nárůst a optimistická varianta 50 % nárůst. Je zřejmé, že se společnost bude primárně snažit o zlepšení výsledků hospodaření, což nutně nemusí souviset např. s růstem objemu aktiv. V této práci není počítáno s bezprostředními dopady případných změn obchodní, finanční či personální strategie. Práce se výhradně soustřeďuje na cíle marketingové. Avšak v případě úspěšného dosažení stanovených cílů odlišných od cílů marketingových, se dá předpokládat dosažení lepších výsledků, než jaké jsou zobrazeny v této práci. Tento rozdíl může být chápán jako pozitivní rezerva pro případ, že by nevyšel některý z jiných předpokladů.

<sup>32</sup> Každý ukazatel se skládá (bráno zleva) z ukazatele roku 2008, z ukazatele pesimistické varianty, ukazatele reálné varianty a ukazatele optimistické varianty.

## **6.0 SWOT analýza nové strategie**

### **Silné stránky**

#### **- Stanovení nových marketingových postupů**

Formulace marketingových cílů a strategie vedoucí k nim ukáže společnosti novou vizi, kam by se měla v budoucnu ubírat a jakým směrem se orientovat. Ve stanovených cílech jsou definovány požadavky managementu společnosti, které budou po uplynutí stanovené doby vyhodnocovány a pomohou společnosti identifikovat její rezervy či výhody ve vztahu ke konkurenci.

#### **- Upevnění vztahu se stávajícími zákazníky**

Prohlubování a upevňování vztahu se současnými zákazníky, respektive s jejich příslušnými pracovníky, je jedním ze základů budoucí práce společnosti AETNA, spol. s r. o. se stávajícími klienty.

#### **- Propagace společnosti**

Zejména prostřednictvím nových webových stránek a sponzoringu bude propagována firma společnosti tj. její obchodní název. Od této formy propagace se očekává přínos zejména v podobě pozitivního vnímání firmy v regionu, zlepšení image.

### **Slabé stránky**

#### **- Zvýšení nákladů**

Implementace nové strategie s sebou pochopitelně přináší jednorázové zvýšení nákladů, přičemž je objektivně nemožné v současnosti přesně kvantifikovat přínos z těchto nákladů. Dá se pouze předpokládat, že náklady budou mít vliv na budoucí zisky společnosti. Existuje zde ovšem riziko, že náklady budou vynaloženy neúčelně a bez očekávaného dopadu. Po celou dobu implementace nové strategie se předpokládá důsledná kontrola a sledování nákladů, což umožní v případě nepříznivého vývoje zabránit, či zmírnit případné neblahé finanční následky nové strategie.

### **Příležitosti**

#### **- Možnost získání nových klientů**

Postupy jsou záměrně stanoveny tak, aby pomohly společnosti získat co nejvíce nových klientů. Hlavním zájmem společnosti je samozřejmě získání strategických klientů, za které jsou považovány ty společnosti, které jsou již dostatečně mediálně známé, či takové, které mají reálné ambice se prosadit na území celé České republiky, a nebo ty, jejichž produkt je určen k širší spotřebě.

### **Nebezpečí**

#### **- Neúnosné náklady na propagaci**

AETNA, spol. s r. o. musí přesně kontrolovat výši nákladů, aby potenciální přínos z nich nebyl nižší než investovaná suma. Rovněž je nutné do marketingu soustředit pouze omezený objem finančních prostředků odpovídající možnostem a ambicím společnosti.

#### **- Riziko přílišného soustředění na vlastní propagaci**

Agentura by neměla používat své zdroje na úkor realizovaných služeb klientům. Současní zákazníci by neměli pocítit jakýkoliv negativní vliv související s novou marketingovou strategií.

## **Závěr**

V práci byly zjištěny některé důležité skutečnosti vztahující se ke společnosti AETNA, spol. s r. o. týkající se její činnosti. Společnost AETNA, spol. s r. o. nemá problémy se zadlužeností, je schopna samofinancovat svoji provozní činnost. Společnost by se mohla snažit zlepšit ukazatele rentability. Dá se předpokládat, že ke zlepšení těchto ukazatelů by mohlo dojít po vyčištění trhu reklamních a komunikačních agentur, neboť v současné době panuje na trhu přetlak nabídky, který snižuje marže jednotlivých společností. Společnost je v současné době schopna dosahovat zisku cca 900 tis. Kč za rok, přičemž je předpokládán nárůst hodnoty tohoto ukazatele. Společnost je tedy při své činnosti schopna dosahovat pozitivních hodnot finančních ukazatelů.

Společnost má ve vztahu ke konkurenci a tržnímu prostředí pevné místo na trhu a poměrně stálou klientelu především z oblasti IT technologií. Mezi nejvýznamnější zákazníky společnosti patří Techdata a Tesco Stores.

Přímá konkurence se skládá ze dvou skupin, a to z konkurentů, kteří jsou součástí nadnárodní společnosti a konkurentů tuzemských. Pozitivní je, že si společnost Aetna, spol s r.o. tento fakt uvědomila a již podnikla první kroky v podobě podepsání smlouvy o zastoupení nadnárodní agentury Ellis Events GmbH. pro Českou republiku. V práci byly porovnány některé ukazatele vybraných agentur ve vztahu ke společnosti AETNA, spol. s r. o. Dále byla v rámci analýzy společnosti provedena SWOT analýza, která ukázala, že silnou stránkou společnosti je poskytování profesionálních služeb kvalifikovanými lidskými zdroji. Naopak největší slabinou je absence self promotion a sídlo společnosti v pronajatých prostorách. AETNA, spol. s r. o. má příležitost především v další specializaci na vybraný segment trhu spojený s financováním projektů, jako jsou např. kampaně na rozvoj turistiky v regionech, mikro regionech a dalších různých projektů, které jsou financovány z fondů a dotací EU na trzích zemí Evropské unie.

Výsledky zjištěné SWOT analýzou byly potvrzeny prostřednictvím SLEPT analýzy, která navíc ukázala, že v současné době je naprostá většina podnikatelů, respektive společností, řízena lidmi, kteří si uvědomují nezbytnou roli marketingu při prosazování svých podnikatelských záměrů. Vzdělanost a přístup tohoto typu je přínosem nejen pro agenturu AETNA, spol. s r. o., ale i pro její konkurenci.



Stanovení strategie marketingového řízení společnosti AETNA, spol. s r. o. s sebou přinese jasnou vizi v oblasti marketingových přístupů při propagaci společnosti a její činnosti. To bude mít pravděpodobně pozitivní dopad na objem tržeb společnosti a v závislosti na tom i na finančních výsledcích hospodaření.

Návrh obsažený v této práci bude rovněž vytvářet rámec pro stanovení ostatních cílů – obchodních, finančních a personálních. Právě komplexní propojení těchto jednotlivých oblastí povede ke vzniku ucelené strategie, jejímž úkolem bude dosažení strategických cílů.

Největší přínos pro oslovení potencionální klientely a propagaci firmy AETNA, spol. s r. o. budou mít postupy související se sponzoringem a nově definovanou strategií self promotions. V současné době se nedají objektivně zjistit dopady nové strategie, neboť zde existuje celá řada subjektivních faktorů a nadcházející rok v souvislosti s globální ekonomickou krizí předpokládá snížení investic společností do marketingu.

Na úplnou implementaci strategie je počítáno se dvěma kalendářními roky. Po uplynutí této doby by mělo být dosaženo strategických cílů. Dá se však předpokládat, že při vyhodnocování průběhu strategie, budou definovány nové cíle, což povede ke korekci navrhované strategie, nebo přímo ke stanovení nové strategie.

## Literatura

1. BOWMANN, C. *Strategický management*. 1. vydání. Praha: Grada, 1996. 152 s. ISBN 80- 7169-230-1.
2. BURKOWITZ, E., KERIN, R., RUDELINS, W. *Marketing*. Boston: IRWIN, 1989. ISBN 0-256-07513-1.
3. DEDOUCHOVÁ, M. *Strategie podniku*. 1. vydání Praha: VŠE Praha, 1995. 157 s. ISBN 80-213-0573-8.K
4. FREY, P. *Marketingová komunikace: Nové trendy a jejich využití*. 1. vydání. Praha: Management Press 2004. 120 s. ISBN 80-7261-034-1
5. HADRABA, J., *Marketing, produktový mix, tvorba inovací produktů*. 1. vydání. Plzeň: Aleš Čeněk, 2004. - 215 s. ISBN 80-86473-89-9
6. HORÁKOVÁ, I. *Marketing v současné světové praxi*. Praha: Grada, 1992. ISBN 80-85424-83-5.
7. JOHNSON, G., SCHOLLES, K. *Cesty k úspěšnému podniku*. 1. vydání. Praha: Computer Press 2000. 803 s. ISBN 80-7226-220-3
8. KEŘKOVSKÝ, M. a VYKYPĚL, O. *Strategické řízení*. Brno: PC-DIR, 1998.157 s. ISBN 80-214-1111-2.
9. KEŘKOVSKÝ, M., VYKYPĚL, O.: *Strategické řízení. Teorie pro praxi*. 1. vydání Praha: C.H. Beck 2002. 172 s. ISBN 80-7179-578-X
10. KITA, J. A KOL. *Marketing*. Bratislava: Ekonómia, 2002. ISBN 80-89047-23-8.
11. KOTLER, P.: *10 smrtelných marketingových hříchů: jak je rozpoznat a nespáchat*. 1. vydání Praha: Grada 2004. 139 s. ISBN 80-247-0969-4
12. KOTLER, P.: *Marketing Management*. 10. rozšířené vydání Praha: Grada 2001. 719 s. ISBN 80-247-0016-6
13. KOTLER, P.: *Marketing od A do Z*. 1. vydání Praha: Management Press 2003. 203. s. ISBN 80-7261-082-1
14. MC.CARTHY, E.J., PERREAULT, W. *Základy marketingu*. Praha: Victoria Publishing, 1995. ISBN 80-85605-29-5.
15. MEFFERT, H. *Marketing*. Wiesbaden: Verlag Gabler, 1997. 187s. ISBN 3-409-69014-X.

16. MEFFERT, H. *Marketing*. Wiesbaden: Verlag Gabler, 1997. ISBN 3-409-69014-X.
17. PORTER, E., M. *Konkurenční strategie*. 2. vydání. Praha: Victoria Publishing, 1994. 596 s.
18. ROGERS, L. *Marketing - Business Guides*. Praha: Readers International, 1992. ISBN 80-901454-0-X.
19. SVĚTLÍK, J., *Marketing cesta k trhu*, 1. vydání. Zlín: EKK., 1994. 231s., ISBN 80-900015-8-0.
20. SYNEK, M., a kol., *Manažerská ekonomika*, 2. vydání Praha: Grada. 2001, 480s. ISBN 80-247-9069-6 str. 288

Internetové zdroje:

1. <[http://www.vlastnicesta.cz/originaly/kategorie/96\\_43\\_original.jpg](http://www.vlastnicesta.cz/originaly/kategorie/96_43_original.jpg)> [1. února 2008]
2. <<http://cs.wikipedia.org/wiki/SWOT>> [5. března 2008]
3. <<http://cs.wikipedia.org/wiki/Marketing>> [5. března 2008]
4. AKA <<http://www.aka.cz>> [7. března 2008]
5. Sittardia <<http://www.sittardia.cz/stranky/podpora/slovnicek/marketing.html>>
6. [13. března 2008]
7. *Marketingové noviny*  
<[http://www.marketingovenoviny.cz/index.php3?Action=View&ARTICLE\\_ID=2610](http://www.marketingovenoviny.cz/index.php3?Action=View&ARTICLE_ID=2610)> [1. dubna 2006]
8. *Rada pro reklamu* <<http://www.rpr.cz/cz/index.php>> [1. dubna 2006]
9. ACRA <<http://www.acra-mk.cz/article.asp?nArticleID=145&nLanguageID=1>> [9. dubna 2006]
10. *Český institut reklamní a marketingové komunikace* <<http://www.cirmk.cz/>> [9. dubna 2006]
11. *Komora public relations* <<http://www.komorapr.cz/co-je-kopr.php>> [10. dubna 2006]

12. *Unie vydavatelů ČR*  
<<http://www.uvdt.cz/Default.aspx?section=30&server=1&article=103>> [10. dubna 2006]
13. *ADMATZ* <[http://www.admaz.cz/o\\_nas.asp](http://www.admaz.cz/o_nas.asp)> [12. dubna 2006]
14. *BusinessInfo.cz – Oficiální portál pro podnikání a export*  
<[http://www.businessinfo.cz/cz/vyhledavani/?srch\\_keyw=reklamn%C3%AD+agentury&cap=4](http://www.businessinfo.cz/cz/vyhledavani/?srch_keyw=reklamn%C3%AD+agentury&cap=4)> [12. dubna 2008]
15. *McCann Ericsson* <<http://www.mccann.cz/cz/index.php>> [12. dubna 2008]
16. *Y&R* <[www.young-rubicam.cz/](http://www.young-rubicam.cz/)> 12. dubna 2008
17. *JWT.com* <<http://www.jwt.com/client.html>> [12. dubna 2008]
18. *Fabrika reklamní agentura* <[http://www.fabrika.cz/index\\_old.htm](http://www.fabrika.cz/index_old.htm)> [12. dubna 2008]
19. *AETNA* <<http://www.aetna.cz/www.html>> [12. dubna 2008]
20. *Tech Data Corporation* <<http://www.techdata.cz/>> [12. dubna 2008]

#### Seznam obrázků:

- Obrázek č. 1: Schéma Porterovy analýzy
- Obrázek č. 2: Schéma BCE matice
- Obrázek č. 3: SWOT analýza
- Obrázek č. 4: Hodnototvorný řetězec
- Obrázek č. 5: Mapa strategických konkurenčních skupin
- Obrázek č. 6: Nákladový řetězec
- Obrázek č. 7: BCE matice

#### Seznam tabulek:

- Tabulka č. 1: Nejvyužívanější typy dodavatelů
- Tabulka č. 2: Hlavních konkurence na trhu v ČR a její hodnocení
- Tabulka č. 3: Rentabilita celkového kapitálu (ROA)
- Tabulka č. 4: Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)
- Tabulka č. 5: Přehled základních makroekonomických ukazatelů 2004 až 2009
- Tabulka č. 6: Přehled úrokových měr v období 1999 až 2009
- Tabulka č. 7: Přehled vybraných finančních ukazatelů z rozvahy

Tabulka č. 8: Přehled vybraných finančních ukazatelů z výkazu zisku a ztrát

Tabulka č. 9: Ukazatel věřitelského rizika a kvóta vlastního kapitálu

Tabulka č.10: Běžná likvidita

Tabulka č. 11: Ukazatele čistého pracovního kapitálu

Tabulka č. 12: Schéma průběhu zakázky firmou

Tabulka č. 13: Přehled hodinových sazeb

Tabulka č. 14: Objem tržeb ve strategickém období

Tabulka č. 15: Kalkulace nákladů self promotion

Tabulka č. 16: Odhadované náklady na sponzoring Zoo

Tabulka č. 17: Odhadované náklady na sponzoring festivalu

Tabulka č. 18: Změny vybraných finančních ukazatelů z rozvahy

Tabulka č. 19: Změny vybraných ukazatelů z výkazu zisku a ztrát

Seznam grafů:

Graf č. 1: Přehled klíčových klientů v roce 2008

Graf č. 2: Vynaloženo na jednotlivé formy marketingové komunikace v roce 2007

Graf č. 3: Ukazatele rentability

Graf č. 4: Úroveň HDP na obyvatele při přepočtu pomocí běžné parity kupní síly

Graf č. 5: Vývoj některých finančních ukazatelů

Graf č. 6: Ukazatele věřitelského rizika

Graf č. 7: Běžná likvidita

Graf č. 8: Čistý pracovní kapitál

Graf č. 9: Přehled absolutních hodnot jednotlivých ukazatelů v roce 2010

## Seznam zkratek

**4P** – marketingový mix zahrnující čtyři oblasti zájmů marketingu **P**roduct (produkt), **P**lacement (místo), **P**romotion (propagace), **P**rice (cena)

**AKA** – Asociace komunikačních agentur

**ARA** – Asociace reklamních agentur

**ČPK** – Čistý pracovní kapitál

**HDP** – Hrubý domácí produkt

**IT** – **I**nformation **T**echnology – Informační technologie

**Mat** – výrobek s matným povrchem

**PR** – **P**ublic **R**elations – Styk s veřejností (rovněž práce s veřejností)

**ROA** – **R**eturn **o**f **A**ssets – Rentabilita celkového kapitálu

**ROE** – **R**eturn **o**f **E**quity – Rentabilita vlastního kapitálu

**SLEPT** – jednotlivé vnější faktory ovlivňující činnost podniku – **S**ocial (sociální), **L**egal (právní), **E**konomical (ekonomické), **P**olitical (politické), **T**echnological (technologické)

**SWOT** – souhrn vnitřních silných (**S**trengths) a slabých (**W**eaknesses) stránek a příležitostí (**O**pportunities) a ohrožení (**T**hreats) identifikované ve vnějším prostředí podniku.